

UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

## Relatório de Estágio

Apresentado à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**

**Catarina Duarte Pinto**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

MARÇO 2021



# CATÓLICA

## FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

---

BRAGA

### Relatório de Estágio

Local de Estágio: Câmara Municipal do Marco  
de Canaveses

Relatório de estágio apresentado à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em  
**Psicologia do Trabalho e das Organizações**

**Catarina Duarte Pinto**

Sob a Orientação da Prof. Doutor **Ricardo Jorge de  
Oliveira Pinto Peixoto**

## **Agradecimentos**

Ao terminar desta etapa de grande significado para mim, queria deixar expresso o meu enorme agradecimento a todos e a cada um que fizeram parte deste meu percurso acadêmico, de grande aventura e crescimento pessoal.

Em primeiro lugar, queria agradecer ao meu orientador, Dr. Ricardo Peixoto por toda a paciência, disponibilidade, calma e envolvimento. Por sempre nos passar a mensagem de que cada uma de nós é “uma estrelinha” com características e qualidades únicas. Obrigada, também, por toda abertura e diversão à mistura.

Em segundo lugar, deixo um agradecimento à minha orientadora de estágio, Dra. Emília, que desde do início demonstrou abertura, disponibilidade, flexibilidade e uma enorme simpatia para comigo, que me recebeu e acolheu da melhor forma, apoiando-me sempre durante todo o estágio, seria impossível melhor sorte!

Quero deixar ainda um especial agradecimento ao Dr. Márcio, que desde do início foi, também, como um orientador para mim. Por me ter ensinado tanto, mesmo sem saber, com tanta paciência e sem nunca me desmotivar perante os erros que fui cometendo. Agradeço as imensas coisas que aprendi (e não foram poucas- até sei de onde surgiu o termo “paços do concelho”!). É realmente um verdadeiro exemplo do que é ser um profissional completo.

Por fim, agradeço aos meus restantes colegas de divisão, não menos importantes: à Dra. Isabel, à Dona Rosalina, à Joana, à Lúcia e ao Senhor José, pela forma como me receberam na divisão, pelas aprendizagens e ensinamentos, pela paciência e simpatia, pelo bom ambiente de trabalho e, principalmente, por se demonstrarem sempre disponíveis para me ajudar, fosse no que fosse. Aprendi muito com todos, e não só sobre Recursos Humanos. Espero, um dia ser uma tão boa profissional como qualquer um deles!

Não podia deixar de mencionar a Dr. Cláudia, que foi a minha parceira de viagens e de todas as contrariedades que andar de transportes públicos pode implicar (foi uma verdadeira aventura!). Foi gosto imenso tê-la conhecido e ter partilhado esta experiência consigo, não teria tido tanta graça de outra forma.

Agora deixo o meu infinito agradecimento à minha família:

Ao meu pai agradeço o sacrifício, o empenho e o acompanhamento, para além de todas as circunstâncias e fronteiras, e a (muita) parvoíce partilhada. Agradeço tudo o que sei e que nenhum diploma me deu ou vai dar, o que sou pelo pai que é e sempre foi e, ainda, pelo futuro que poderei ter pela vida que se esforçou para me dar. Se for mesmo verdade o que

a mãe diz (“sais mesmo ao teu pai!”) então eu sou a 2ª pessoa mais incrível de sempre!

À minha mãe agradeço tudo e mais alguma coisa, que desde sempre é quem mais me lembra das minhas capacidades e da minha força, que nunca me deixa, nem por um segundo duvidar de mim e nem de que terei as melhores pessoas do mundo sempre comigo para me acompanhar e apoiar. Agradeço também, a paciência (constantemente, e desde de sempre, por mim testada), pelo amor incondicional e por um acreditar infinito em mim.

À minha irmã agradeço a companhia permanente, o apoio constante e partilha infindável de experiências, conselhos e momentos que só são possíveis entre irmãs. Agradeço a maturidade, seriedade e responsabilidade que, como irmã mais nova, muito raramente me faltam mas que ela me faz ter sempre que é preciso. Sei que sou o grande desafio da tua vida (lembra-te que foste tu que pediste), mas só os capazes recebem as tarefas mais difíceis não é verdade? E que capaz tu és!

Aos meus avós, os meus segundos pais, agradeço o exemplo de vida, de coragem e de pessoas incríveis que são. São os melhores deste mundo.

Aos meus tios, agradeço o acompanhamento constante, a presença em todos os momentos importantes da minha vida e a disponibilidade infinita.

Ao meu primo, agradeço a partilha, as parvoíces, as brincadeiras e as sessões de cinema que não se concluíram com sucesso, a prima nº 2 gosta ligeiramente de ti. Cá estarei para o teu primeiro shot! E sempre, para te fazer leite com chocolate.

Queria ainda, como não poderia de maneira alguma faltar, agradecer à minha companheira de percurso, amiga que já faz parte da família, à Catarina Neves por partilhar comigo esta viagem incrível, imprevisível e desafiadora que é faculdade e de viver comigo tudo o que dela faz parte desde o primeiro dia. Sem ela não seria tão especial.

Por último, mas não menos importante, agradeço à amiga para a vida que UCP me deu, à “Vi” por toda a ajuda imprescindível que me deu durante toda esta etapa, pela companhia, pela infinita disponibilidade e paciência e, mais importante do que qualquer outra coisa, pela amizade e por todos os momentos de alta produtividade e diversão (mais produtividade, claro!). Não existe agradecimento suficiente.

A todos estes e, também aqueles que mesmo não estando aqui diretamente mencionados também me acompanharam neste percurso de alguma forma:

O meu maior e mais sincero OBRIGADA a todos, por tudo!

## **Resumo**

O atual relatório de estágio insere-se no âmbito do estágio curricular do 2º ano do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de Braga, que decorreu na Câmara Municipal do Marco de Canaveses, na Divisão de Recursos Humanos da instituição, de Outubro de 2019 a Fevereiro de 2020. O estágio deteve como principais objetivos a solidificação e a aplicação prática dos conhecimentos académicos, bem como, a promoção da aquisição de novos assim como de competências profissionais e pessoais importantes para o futuro profissional. O presente documento organiza-se em 4 secções ou capítulos: a primeira destacada para a apresentação e descrição da instituição de acolhimento, a segunda destinada ao psicólogo do trabalho e das organizações e à observação assistemática do contexto de estágio e, em terceiro, uma secção dedicada às atividades desempenhadas de maior relevância acompanhadas do seu respetivo referencial teórico. Por último, a quarta secção, reporta uma nota conclusiva e auto-reflexiva acerca da experiência, na sua globalidade, em retrospectiva.

**Palavras-chave:** Câmara Municipal; Recursos Humanos; Intervenção Organizacional, Psicólogo do Trabalho

## **Abstract**

The current internship report is part of the curricular internship of the 2nd year of the master's degree in Work and Organizational Psychology at the Catholic University of Portugal, Braga regional Center, which took place at the Marco de Canaveses town hall, in the department of Human Resources from October 2019 to February 2020. The internship had as main objectives the solidification and practical application of academic knowledge, as well promoting the acquisition of new and important professional and personal skills for the future. The document is organized in 4 sections or chapters: the first highlighted for the presentation and description of the host institution, the second for the psychologist of work and organizations and the asystematic observation of the internship context, in third a section dedicated to the activities performed with greater relevance accompanied by their respective theoretical framework. Finally, in the fourth section, he reports a conclusive and self-reflective note about the overall experience in retrospect.

**Keywords:** Town hall; Human Resources; Organizational intervention; work psychologist.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| Introdução  | 1  |
| Capítulo I- A instituição de Estágio  | 2  |
| 1.1 Evolução histórica da instituição   | 2  |
| 1. 2 Caracterização da instituição de estágio   | 3  |
| 1.3 Estrutura Organizativa da Instituição   | 5  |
| Capítulo II- O Psicólogo do Trabalho e das Organizações                               | 12 |
| 2.1 Evolução da Psicologia do Trabalho e das Organizações                             | 12 |
| 2.2 Caracterização do psicólogo do trabalho e das organizações- Importância e atuação | 16 |
| 2.3 Observação do local de estágio e levantamento de necessidades                     | 19 |
| Capítulo III- Atividades Desenvolvidas  | 24 |
| 3.1 Avaliação de Desempenho   | 24 |
| 3.2 Acumulação de funções e Horários contínuos  | 28 |
| 3.3 Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho (HSST)                                     | 29 |
| 3.4 Formação  | 31 |
| 3.5 Recrutamento e Seleção  | 33 |
| 3.6 Arquivo   | 35 |
| Considerações Finais  | 37 |
| Referências   | 39 |
| Anexos  | 44 |

## **Índice de Figuras e Gráficos**

### **Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Edifício da Câmara Municipal do Marco de Canaveses ..... | 3  |
| Figura 2. Organograma .....  | 11 |

### **Gráficos**

|   |   |
|---|---|
| Gráfico 1. Distribuição do total de funcionários em função do sexo.....               | 4 |
| Gráfico 2. Distribuição do total de funcionários em função da categoria/carreira..... | 4 |
| Gráfico 3. Distribuição do total de funcionários em função da faixa etária.....       | 5 |

## **Lista de Abreviaturas/Siglas**

**DAGF-** Divisão de Administração Geral e Finanças

**DAJF-** Divisão de Assuntos Jurídicos Fiscalização

**DASDE-** Divisão de Assuntos Sociais e Desenvolvimento Económico

**DASU-** Divisão de ambiente e serviços Urbanos

**DCA-** Divisão de Contratação e Aprovisionamento

**DCTA-** Divisão de Cultura, Turismo e Associativismo

**DEE-** Divisão de Edifícios e Equipamentos

**DFES-** Departamento Financeiro, Económico e Social

**DOU-** Departamento de Obras e Urbanismo

**DPGU-** Divisão de Planeamento e Gestão Urbanística

**DRH-** Divisão de Recursos Humanos

**DVC-** Divisão de Vias de Comunicação

**GI-** Gabinete Informático

**GNR-** Guarda Nacional Republicana

**HSST-** Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho

**LTFP-** Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

**OPP-** Ordem dos Psicólogos Portugueses

**PTO-** Psicologia o Trabalho e das Organizações

**RH-** Recursos Humanos

**SAD-** Sistema de Avaliação de Desempenho

**SIADAP-** Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

**SGP-** Sistema de Gestão de Pessoal

**SNS-** Sistema Nacional de Saúde



## **Introdução**

No âmbito do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa, elaborou-se o presente relatório de estágio.

O estágio curricular é um componente essencial no plano curricular de qualquer área ou curso, permitindo ao aluno ter contacto prático com a profissão e com a realidade laboral, tendo a oportunidade de aplicar e testar os conhecimentos académicos, promovendo o desenvolvimento de competências profissionais importantes para o futuro. O estágio curricular proporcionou-se na Câmara Municipal do Marco de Canaveses, no departamento de Recursos Humanos, entre Outubro de 2019 e Fevereiro de 2020. A escolha da instituição prendeu-se, principalmente, pela possibilidade de contacto com o setor público e com as inerentes exigências e particularidades. Deste modo, durante o período de estágio é esperado o aprofundamento de conhecimento e uma maior compreensão acerca do funcionamento da administração pública Local, mais especificamente, do seu sistema integrado de Recursos Humanos. Quanto ao relatório, é o seu objetivo central apresentar e descrever as tarefas realizadas e as funções desempenhadas, demonstrar os resultados obtidos, as aprendizagens, conhecimentos e competências adquiridas bem como os objetivos atingidos ilustrando, a par, a evolução e crescimento consequentes à experiência.

No que respeita à estruturação do relatório, este irá ser repartido por três capítulos: o capítulo I apresentará e caracterizará a instituição de estágio, abordando a sua evolução histórica, a sua missão, valores e objetivos de atuação e explicará a estrutura orgânica da mesma. Por conseguinte, o capítulo II focar-se-á no surgimento da Psicologia do Trabalho e das Organizações, procurando demonstrar de que forma esta área e o próprio psicólogo do trabalho se foram transformando até a visão atual, especificando a sua importância e papel nas organizações atuais. Através deste entendimento prévio será apresentado o levantamento das necessidades da instituição de acolhimento. No capítulo III irão ser apresentadas e descritas as atividades, de maior relevância, desempenhadas e o seu correspondente enquadramento teórico. Por último, o Capítulo IV irá dedicar-se a uma nota conclusiva e reflexiva, de modo a partilhar uma retrospectiva global de todo o trabalho desenvolvido, abordando as dificuldades e limitações sentidas, as superações alcançadas bem como as aprendizagens acrescidas.

## **Capítulo I**

### **A instituição de Estágio**

Este primeiro capítulo encarrega a apresentação e a caracterização da instituição de estágio, a Câmara Municipal de Marco de Canaveses, fornecendo uma contextualização histórica da mesma abordando, a par, a sua evolução, o seu perfil, valores e missão.

#### **1.1. Evolução histórica da instituição**

O concelho de Marco de Canaveses situa-se no Noroeste de Portugal integrando-se na região Douro Litoral, no distrito do Porto. Delimita-se pelos concelhos de Amarante (norte), Baião (este), de Cinfães e Castelo de Paiva (sul), e de Penafiel (oeste), banhado por dois dos mais importantes rios do país- Douro e Tâmega, detendo uma área de 203 Km<sup>2</sup>, distribuídos por 16 freguesias, com uma população total aproximada de 54000 habitantes.

O concelho encontra as raízes da sua história na antiga vila de Canaveses, pertencente à família de D. Gonçalo Garcia, entre 1255 e 1384, posteriormente entregue, nesse mesmo ano, por D. João I a João Rodrigues Pereira, parente de Nuno Álvares. No século XIX, foi integrado no município de Soalhães, porém em 1852 foi criado o concelho de Marco de Canaveses, por decreto de D. Maria II, sendo a vila elevada para cidade no ano de 1993.

Na atualidade, o município destaca-se pelo seu imenso património paisagístico, arquitetónico, natural e cultural, pelos monumentos, festas, feiras e romarias, pelo artesanato e gastronomia próprios e, sobretudo, pela tradição que o caracteriza. É também, rico em património religioso, tendo no seu território, inúmeros mosteiros, igrejas e capelas. A exploração e tratamento de granito, a indústria têxtil, a construção civil e a metalúrgica são as áreas fortes do concelho, ocupando a grande parte do setor.

Atualmente é notável o desenvolvimento da região, que apresenta excelentes condições e infraestruturas para quem a procurar visitar. O município oferece, para além do contacto com a natureza e do sossego e tranquilidade tipicamente rurais, albufeiras artificiais, parques e praias fluviais, circuitos românicos, casas de turismo rural, rotas de vinhos, museus, percursos pedestres, grandes pontos turísticos religiosos, possibilidade de praticar desportos e passeios náuticos e até mesmo pesca desportiva bem como, possibilita experiências gastronómicas regionais típicas, artesanato, feiras, festas e romarias, demonstrando cada vez mais a riqueza e as vantagens do universo rural.

## 1.2. Caracterização da instituição de estágio

A Câmara Municipal do Marco de Canaveses (Figura 1) é o órgão executivo do concelho, sendo da sua responsabilidade a definição e execução de políticas que visem a defesa dos interesses, satisfação das necessidades e a qualidade de vida da população local. Neste âmbito, compete-lhe promover o desenvolvimento do município e da região a todos os seus níveis- da educação, da saúde, habitação, transportes, segurança, proteção civil, meios de comunicação assim como, a nível económico, a nível do território e urbanismo, desporto e lazer, turismo, ambiente e ação social.

A Câmara Municipal compromete-se, deste modo, a cumprir a missão de promover e garantir serviços de qualidade a todos os munícipes, tendo a visão de afirmar a região do Marco de Canaveses como um concelho moderno, inclusivo e competitivo seguindo como regra e pilares de ação os valores da gestão, do rigor, da transparência, da inovação, da ambição e da proximidade.

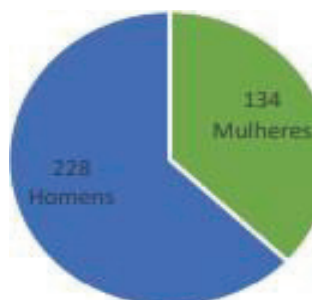
Figura 1. Edifício da Câmara Municipal do Marco de Canaveses



Fonte: <http://monumentosdesaparecidos.blogspot.com/2011/05/marco-de-canaveses-camara-municipal.html>

A nível dos seus recursos humanos, a Câmara dispõe de um total de 361 colaboradores dos quais, segundo os dados do último e mais recente balanço social realizado no ano de 2018, 134 (37%) são mulheres e 228 são homens (63%) (Gráfico 1).

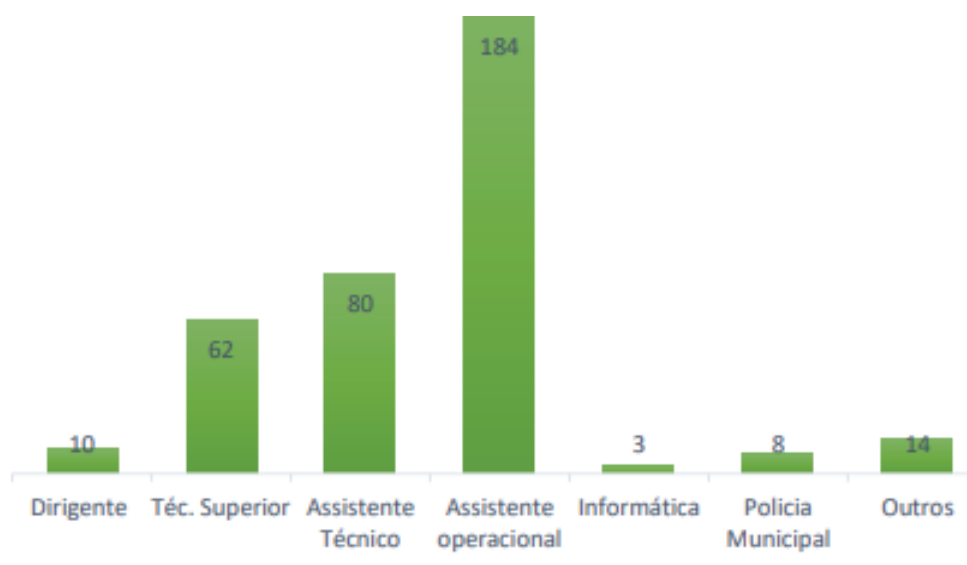
Gráfico 1. Distribuição do total de funcionários em função do sexo



Fonte: [https://www.cm-marcocanaveses.pt/?page\\_id=1215&q=balan%C3%A7o+social](https://www.cm-marcocanaveses.pt/?page_id=1215&q=balan%C3%A7o+social)

No que respeita à distribuição dos colaboradores consoante a sua carreira/categoria profissional verifica-se, ainda seguindo os dados do balanço social de 2018, que 51% dos trabalhadores são assistentes operacionais, 22% são assistentes técnicos, 17% técnicos superiores e 3% dirigentes. Ademais, 2% são polícias municipais, 1% são informáticos e 4% (outros) tratam-se de fiscais municipais, membros dos gabinetes de apoio à presidência e à vereação (Gráfico 2).

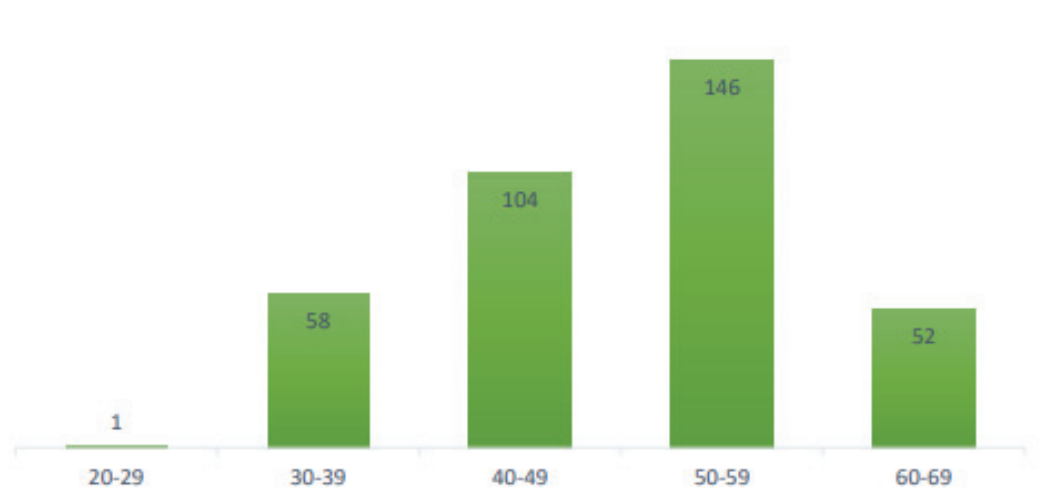
Gráfico 2. Distribuição do total de funcionários em função da categoria/carreira



Fonte: [https://www.cm-marcocanaveses.pt/?page\\_id=1215&q=balan%C3%A7o+social](https://www.cm-marcocanaveses.pt/?page_id=1215&q=balan%C3%A7o+social)

Relativamente à distribuição etária, 54,8% dos trabalhadores têm 50 anos de idade ou mais, 44,9% têm entre 30 e 49 anos e 0,3% possuem abaixo dos 30 anos de idade. Consta-se, assim, uma idade média de 50 anos de idade (Gráfico 3).

Gráfico 3. Distribuição do total de funcionários em função da faixa etária



Fonte: [https://www.cm-marco-canaveses.pt/?page\\_id=1215&q=balan%C3%A7o+social](https://www.cm-marco-canaveses.pt/?page_id=1215&q=balan%C3%A7o+social)

### 1.3. Estrutura Organizativa da Instituição

Segundo os avisos/extratos legislativos, nº631/2013 e posteriores atualizações emitidas pelo Diário da república nos Avisos/extratos nº 4064/2018 e nº 7579/2019, a Câmara Municipal de Marco Canaveses é constituída pela presidência, 2 departamentos nucleares, 10 divisões, 7 secções, 2 gabinetes (de apoio pessoal e de informática) e ainda pelo serviço de proteção civil e veterinário municipal, sendo a cada um atribuídas e discriminadas funções específicas contudo, interligadas e coordenadas entre si (Figura 2). Assim sendo:

**São os dois departamentos nucleares:** Departamento Financeiro, Económico e Social (DFES) e o Departamento de Obras e Urbanismo (DOU), estando-lhes atribuídas as seguintes funções gerais:

**DFES-** Atua sobre a administração geral, arquivo municipal, cobrança de impostos, taxas e licenciamentos diversos, serviços gerais, gestão financeira e contabilidade orçamental, patrimonial e de custos, seguros, tesouraria, gestão de recursos humanos e qualidade, fundos comunitários, gestão territorial e promoção do Município nas diversas áreas.

**DOU-** Atua sobre a gestão e fiscalização de obras municipais, conservação e manutenção de edifícios, equipamentos, vias e infraestruturas, sinalização e trânsito, águas

e saneamento, energia, iluminação, armazenamento de bens, planeamento e gestão territorial, urbanização e edificação, administração e defesa do meio ambiente, projetos de arquitetura e de especialidades, serviço de topografia, desenho e reprodução especializada.

Sendo unidades orgânicas nucleares, significa isto que, albergam em si correspondentes divisões as quais estão, hierarquicamente, sobre a sua responsabilidade.

Desta forma, inseridas no **Departamento Financeiro, Económico e Social (DFES)** estão as Divisões da **Administração Geral e Finanças (DAGF)**, **Recursos Humanos (DRH)**, **Cultura, Turismo e Associativismo (DCTA)** e, ainda, a **Divisão dos Assuntos Sociais e Desenvolvimento Económico (DASDE)**, às quais aferem as seguintes atribuições:

**DAGF**– Dá execução aos serviços de administração geral não atribuídos a outras unidades ou subunidades administrativas, presta apoio aos órgãos autárquicos e ao secretariado, divulga e zela pelo cumprimento das deliberações e despachos, coordena o trabalho das Secções e serviços que integra, elabora documentos de prestação de contas, executa os assuntos relativos ao expediente geral, controla prazos de resposta às solicitações dirigidas aos serviços da câmara, verifica a conformidade da atividade da tesouraria e controla as disponibilidades bancárias.

**DRH**- Define e propõe políticas de gestão dos recursos humanos, dota a Câmara Municipal dos recursos qualificados necessários, faz o acompanhamento qualitativo e quantitativo do pessoal, cria condições para a execução de trabalho motivado e participado, assegura a formação profissional, a execução do processo de avaliação de desempenho, elabora o balanço social e propõe as medidas para correção, coopera nos processos de inquérito e disciplinares e promove o enquadramento de tarefas específicas relativas às políticas de saúde ocupacional, higiene e segurança no trabalho.

**DCTA**- Administra as vertentes turística e desportiva do município. Gere os espaços turísticos, promove as potencialidades culturais, artísticas e turísticas do município, estabelece protocolos e ligações de cooperação, assegura a manutenção, conservação e recuperação do património cultural e equipamentos, fomenta a divulgação e promoção da autarquia, assegura a disponibilidade de informação turística e colabora na definição da política de turismo criando projetos, programas e circuitos turísticos.

**DASDE**- Integra as atribuições e competências que venham a ser transferidas para o Município no processo de descentralização, colabora com o Sistema de Gestão da Qualidade nos procedimentos relacionados com os domínios da ação social, saúde, educação e desenvolvimento económico, apoia a Câmara Municipal nas suas relações com

o poder central, com outras autarquias ou entidades e assegura a proteção no tratamento de dados pessoais.

Por sua vez, inseridas no **Departamento de Obras e Urbanismo (DOU)** estão as Divisões de **Planeamento e Gestão Urbanística (DPGU)**, **Edifícios e Equipamentos (DEE)**, **Ambiente e Serviços Urbanos (DASU)** e a **Divisão das Vias de Comunicação (DVC)**.

**DPGU-** É responsável pela gestão territorial do município. Procede às vistorias, implantação de obras, fornece indicadores técnicos e informações de carácter estatístico, técnico e científico, propõe a elaboração e aprovação de instrumentos de gestão territorial, garante apoio técnico, colabora no registo e na definição dos parâmetros de ocupação e utilização, aquisição ou alienação dos solos, identifica e entrevem nas áreas ocupadas (ilegais ou degradadas), promove o desenvolvimento do sistema de informação geográfica, aprecia, verifica a viabilidade e propõe decisão sobre operações urbanísticas e pedidos de obras.

**DEE-** Programa, executa, controla, fiscaliza e acompanha todas as obras, zela pelo cumprimento das normas de higiene e segurança no trabalho; coordena as equipas, assegura toda informação necessária, providencia a aquisição de bens e serviços, administra os meios e presta serviços necessários ao funcionamento de estruturas, equipamentos e instalações municipais, controla os consumos de energia, concebe e promove a implantação dos sistemas informáticos e zela pela sua conservação; promove a disponibilização de informação municipal; promove a formação especializada do pessoal e concebe, planeia, gere e mantém infraestruturas, redes e telecomunicações fixas e móveis;

**DASU-** Assume todo o âmbito ambiental do município. Acompanha, fiscaliza e controla a qualidade ambiental, promove a instrução, sensibilização e controlo ambiental, a implementação de mediadas protetoras, de manutenção, limpeza e conservação dos espaços verdes e restantes espaços públicos do município, planeia e gere o sistema de abastecimento de água e de saneamento e garante registos sobre os níveis de poluição e propõe a aquisição de material e equipamentos.

**DVC-** Colabora no desenvolvimento e na articulação das redes viárias municipal e nacional, assegura as atividades de classificação, cadastro e conservação da rede municipal, programa o uso do espaço subterrâneo, implementa a sinalização e vela pela sua atualização e manutenção, coordena as atuações com as entidades concessionárias, controla os consumos de energia pública; mantém em bom funcionamento as instalações semaforicas, programa, executa e controla os trabalhos das oficinas, faz a gestão económica e

administrativa das oficinas, assegura a manutenção e reparação do parque de viaturas, máquinas e equipamentos, e gere a operacionalidade da frota automóvel, dos motoristas e das oficinas auto.

Para além destas, surgem ainda as Divisões da **Contratação e Aprovisionamento (DCA)** e dos **Assuntos Jurídicos e Fiscalização (DAJF)** que não estão inseridas em nenhum dos departamentos nucleares, sendo dependentes e diretamente ligadas à presidência. Detêm as seguintes atribuições:

**DCA-** É da responsabilidade desta divisão tudo o que seja relativo a aquisições de bens e serviços bem como do seu aprovisionamento. Gere e controla contratos de fornecimento, coordena o sistema de gestão de *stocks* e Plataforma das Compras Eletrónicas; determina, fixa e controla os consumos médios dos serviços e assegura que o aprovisionamento de bens e serviços se realize tendo por base critérios de economia, eficiência e eficácia.

**DAJF-** Apoia juridicamente a Câmara e os serviços municipais, nomeadamente, na celebração de contratos, elaboração de regulamentos, minutas de acordos e protocolos, na emissão de pareceres jurídicos, assim como também, instruí processos de averiguação, inquérito, sindicância e disciplinares e fornece pareceres sobre reclamações, assegura a defesa dos titulares, órgãos e trabalhadores e faz cumprir as decisões tomadas nos processos de execução fiscal e de contraordenações.

Por sua vez, são secções: **Aprovisionamento e Gestão de Armazéns, Administração Geral, Contabilidade, Tesouraria, Património e Seguros, Recrutamento, Cadastro e Remunerações e Administrativa de Gestão de Obras Particulares**, com as subseqüentes responsabilidades conferidas:

**Aprovisionamento e Gestão de Armazéns-** Apoia a organização dos processos de concurso e executa os procedimentos de controlo interno e de aquisição dos bens, serviços e empreitadas de obras públicas, controla a entrega dos bens, fornece as informações necessárias para registo, mantendo-os atualizados sobre fornecedores, produtos, preços e outros elementos, define os bens em *stock*, controla e gere o funcionamento do armazém e dos stocks tendo em atenção a proteção contra destruição e roubo, a facilidade de movimentação e localização.

**Administração Geral-** Executa as tarefas relativas á receção, classificação, distribuição e expedição de correspondência e outros documentos; controla prazos de resposta; promove a divulgação de deliberações, despachos, avisos e normas ou regulamentos; executa serviços administrativos de carácter geral não específicos de outros serviços; passa certidões quando autorizadas e exerce tarefas que se enquadrem no âmbito



da secção ou que lhe forem superiormente cometidas.

**Contabilidade-** Executa tarefas relacionadas com orçamentos, investimentos e despesas. Emite, garante e verifica todo e qualquer tipo de registos e documentos contabilísticos assegurando também todo o seu processamento e arquivo. Promove o acompanhamento e o controlo do orçamento e do plano de investimentos, a verificação do movimento de fundos de tesouraria, da prestação de serviços, da aquisição de bens ou despesas assim como assegura medidas de controlo interno.

**Tesouraria-** Procede á arrecadação das receitas e outros recebimentos, faz pagamentos autorizados, executa procedimentos para integração das operações de recebimentos e de pagamentos; deposita os valores monetários excedentes, movimenta os fundos depositados, elabora os diários da tesouraria a serem conferidos, centraliza e controla os recebimentos e a arrecadação temporária de valores e os pagamentos executados por entidades ou postos diferentes do tesoureiro municipal e emite certidões de relaxe de dívidas para processamento.

**Património e Seguros-** Procede à identificação e ao registo do inventário do património municipal e à sua movimentação verifica a boa ordem, estado de conservação e localização dos bens patrimoniais, trata das inscrições nas matrizes prediais de todos os bens imobiliários, assegura os registos necessários à demonstração das amortizações, propõe seguros de propriedades, bens, pessoas e outros, controla as prestações das instituições seguradoras, mantém o registo dos seguros contratados, controla datas de vencimento e promove a legalização e registo das viaturas municipais.

**Recrutamento, Cadastro e Remunerações-** É responsável pelas operações de recrutamento, seleção, contratação, provimento, progressão, promoção, aposentação e cessação de funções dos trabalhadores, define os conteúdos funcionais dos postos de trabalho e os requisitos de admissão, promove, executa e agiliza concursos, aplica os regimes de férias, faltas e licenças, controla a assiduidade e cria medidas que a contrariem, promove a avaliação de desempenho, mantém atualizados os ficheiros e processos individuais bem como processa seguros, vencimentos, abonos, ajudas de custo e outras remunerações complementares e controla os limites das despesas.

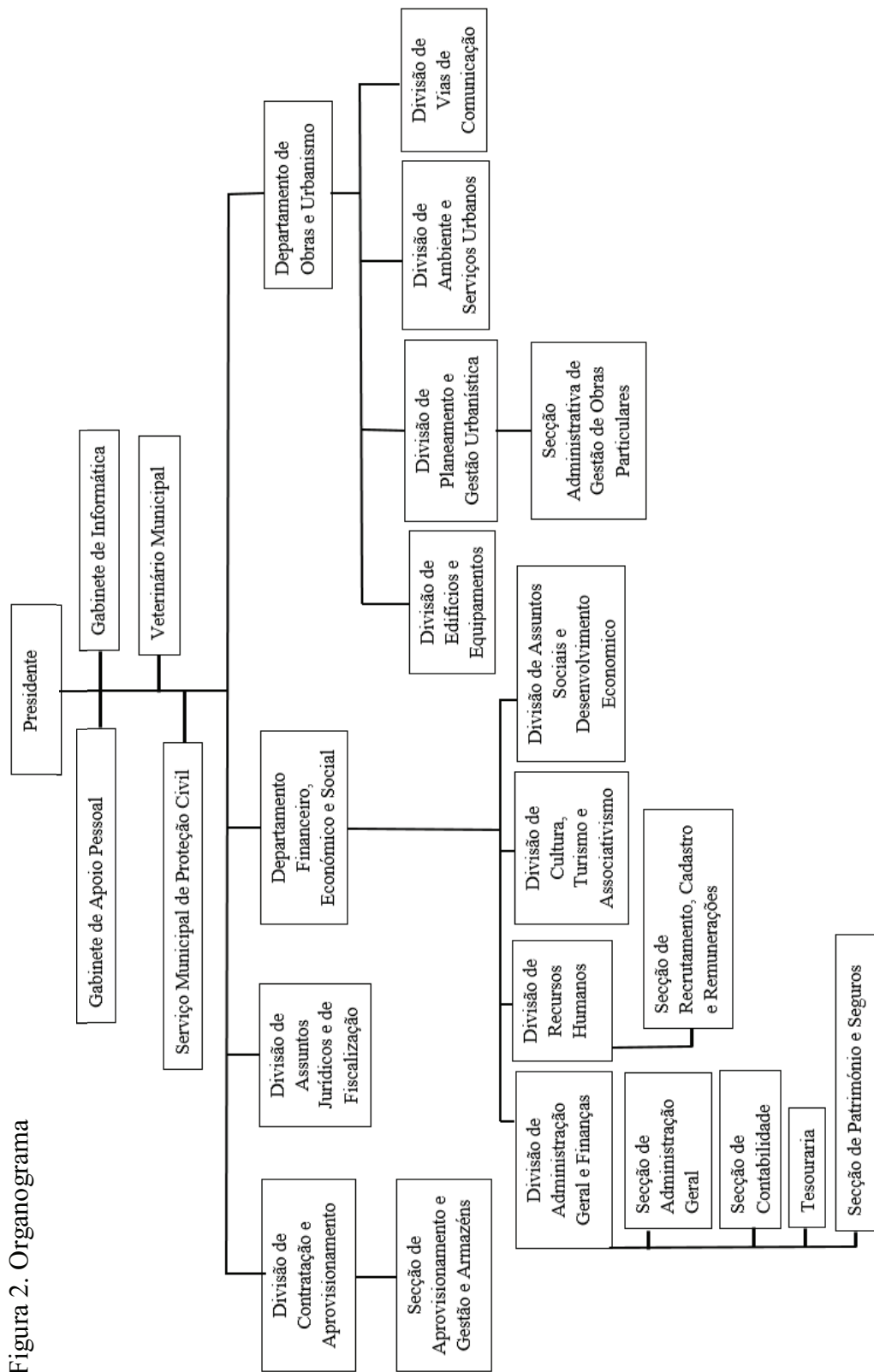
**Administrativa de Gestão de Obras Particulares-** Gere os pedidos sobre a viabilidade das operações urbanísticas; de obras de edificação, de demolição, de urbanização, de operações de loteamento e de trabalhos de remodelação, gere processos de inspeções a elevadores gere ainda terrenos, os processos referentes as operações, trata e elabora estatísticas; colabora na elaboração de regulamentos pertinentes, no registo dos

solos e das iniciativas de entidades públicas e privadas, emite certidões e gere as plataformas eletrônicas relacionadas com o setor.

Por último, cabe ao Gabinete de Informática:

**GI-** Concebe e promove a implantação dos sistemas informáticos, zela pela conservação dos recursos, assim como, promove as ligações informáticas municipais e a rede privativa; disponibiliza assistência técnica, formação especializada e pronunciar -se sobre bens consumíveis a adquirir e, para além disto, concebe, planeia, gere e mantém infraestruturas, redes e telecomunicações.

Figura 2. Organograma



Fonte: Câmara Municipal do Marco de Canaveses

## **Capítulo II**

### **O Psicólogo do Trabalho e das Organizações**

O capítulo que se segue visa enquadrar o estágio realizado no que diz respeito àquelas que são as funções do psicólogo do trabalho, expondo a relevância do profissional no contexto laboral e organizacional, partindo de uma contextualização prévia da história da Psicologia do Trabalho e da sua evolução enquanto profissão até a atualidade moderna, referenciando, a par, o momento atual da profissão em Portugal. Por meio do enquadramento teórico prévio será, ainda, descendido o levantamento das necessidades sobre a instituição de acolhimento do estágio.

#### **2.1. Evolução da Psicologia do Trabalho e das Organizações**

A relação da psicologia com o trabalho foi, ao longo dos anos, sendo transformada e moldada em função das diversas conjunturas geográficas, políticas, económicas, culturais e sociais e científicas emergentes, através das quais resultaram formas distintas da área perceber e compreender, estudar e entrevir sobre o âmbito laboral e organizacional (Leão, 2012; Zanelli, 2002). Deste modo, destaca-se o contributo da Revolução Industrial Inglesa, das duas Grandes Guerras Mundiais e do disparar do desenvolvimento tecnológico para o nascimento e aprimoramento da profissão e da área (Greenwood & Jovanovic, 1999; Koppes, 2003)

A nível da literatura, é essencial aludir e ressaltar o contributo primórdio dos autores Walter Dill Scott e Hugo Munsterberg, ambos psicólogos experimentais, focados nas questões do desempenho laboral, da eficiência organizacional, da seleção e do uso de testes psicológicos, que impulsionaram a intervenção da psicologia no âmbito laboral e no campo organizacional (Benjamin, De Lion, Freedhim & Vandenbos, 2003; Sampaio, 1995). Para além destes, Luigi Patrizi, criador de um laboratório de estudos acerca da fadiga em Itália, Kraepelin (na Alemanha) e Mosso (na Itália), estudiosos dos aspetos psicofisiológicos relacionados com a carga laboral e, ainda, Lahy, na França, precursor na utilização de testes psicológicos no processo de seleção, representaram-se também grandes mentes que contribuíram, antecipadamente, para o surgimento e para a construção da Psicologia do Trabalho e das Organizações da atualidade contemporânea (Bastos, 2014; Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014).

Posto isto, o estado da arte indica-nos que a Psicologia do Trabalho e das Organizações (PTO), assim como a conhecemos atualmente, surgiu de uma perspetiva evolutiva e inter-

relacionada de 3 fases evolutivas, ocorrentes no decorrer dos séculos XIX e XX, às quais correspondem conceptualizações e denominações distintas (Sampaio, 1995, 1998; Silva, 1992).

Foi nos Estados Unidos da América e na Europa que se deram os primeiros passos da psicologia acerca do trabalho, chamada de Psicologia Industrial à época. Nesta altura, a prática do psicólogo do trabalho relacionava-se fortemente com o com o âmbito militar e industrial, baseando-se no recrutamento e seleção, na avaliação de desempenho e na observação e análise da liderança e dos problemas psicológicos dos militares, decorrentes do cansaço, disciplina e incapacidades físicas associados à sua atividade (Benjamin et al., 2003; Gil, 1985; Santos, Traub & Tieze, 2011). Não obstante, em consequência da industrialização, a aplicação dos conhecimentos psicológicos restringia-se ao âmbito da produtividade, eficiência, motivação e satisfação (Tonetto, Amazarray, Koller & Gomes, 2008).

Nesta primeira etapa da Psicologia do Trabalho e das Organizações, sublinha-se o contributo das teorias clássicas, em vigor na época, fundadas pelos autores Frederick Taylor, conhecido pela sua abordagem orientada para a máxima produtividade e eficiência, para a sistematização, racionalização e standardização do trabalho, pelo processo de seleção por meio do uso de testes psicológicos, pelo ênfase na especialização dos operários, pelo uso de recompensas e punições, pela implementação de um sistema de alto controlo e supervisão funcional, e, sobretudo, pela sua visão mecanicista do Homem. Como Taylor, destacam-se da mesma época, Fayol e Marx Weber que compartilhavam deste modelo rígido de padronização do trabalho, porém com as suas especificidades (Borges & Yamamoto, 2014; Carvalho, 1999; Sampaio, 1995; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Fayol acresceu a importância do desenvolvimento de conhecimento científico, na necessidade de formar os gestores (de forma a capacitá-los de conhecimento e idoneidade-conhecimento adquirido pela prática) e do ensino de conteúdos administrativos, financeiros, contabilísticos e de segurança. Advertiu, ainda, para necessidade de analisar a organização como um todo, em todas as suas partes, com foco nos componentes funcionais e estruturais das empresas. Weber, por sua vez, enfatizou a valia da racionalização burocrática na gestão organizacional, ou seja, da importância das formas racionais e legais para administrar, direcionar e controlar o funcionamento das instituições, empresas e organizações (Chiavenato, 2003; Cunha et al., 2007).

Numa segunda fase, emerge a necessidade de compreender as estruturas organizativas e de entender de que forma estas exercem influência sobre o comportamento humano em ambiente de trabalho e é então, neste contexto, que emerge a denominada Psicologia

Organizacional. Nesta fase, ainda que mantendo o seu foco na produtividade, o papel da psicologia no contexto laboral, deixou de se restringir apenas aos postos, às componentes e às características primárias do trabalho, passando também a deter uma participação ativa na discussão, na tomada de decisão e nas estruturas organizacionais, sendo notadas e consideradas as relações laborais, alargando o conhecimento e compreensão a respeito do comportamento humano e organizacional, abordando-se, pela primeira vez, temas como a flexibilidade das relações, a gestão de conflitos tendo em vista a promoção do ajuste do colaborador ao seu trabalho (Godim, Andrade & Bastos, 2010; Pinheiro, Mário & Gioacomini, 2012; Sampaio, 1995, 1998).

Nesta etapa, destaca-se o contributo crucial do autor Elton Mayo, que sublinhou a conexão entre os componentes do ambiente físico e a produtividade. Apontou as relações sociais e a organização informal como fatores-chave para a produtividade e performance laborais conduzindo, desta forma, para que além do foco na tarefa e na relação trabalhador - máquina se passasse a considerar atentamente as relações humanas, encarando-se o trabalhador como parte integrante da organização (Griffin, Landy & Mayocchi, 2002; Leão, 2012).

Na sua terceira e última fase evolutiva, a já denominada como Psicologia do Trabalho entende o trabalho como um fenómeno psicossocial, não circunscrito apenas às tarefas ou ambiente laboral e, por esse motivo, visa estudá-lo como um todo, atentando aos esforços, aos desejos, à saúde e ao bem-estar do trabalhador. A psicologia procura agora aprofundar a compreensão acerca do trabalhador, como este trabalha e em que circunstâncias, atribuindo às organizações um papel de responsabilidade neste âmbito. A significação do trabalho e o modo como este é percecionado pelo trabalhador passa, assim, a deter grande pertinência bem como se dá, também nesta altura, uma grande evolução na área da ergonomia, procurando-se adaptar os equipamentos e os locais de trabalho às necessidades dos colaboradores (Gondim, Borges-Andrade & Bastos, 2010; Santos et al., 2011).

Destaca-se, neste contexto mais próximo, a obra de Mintzberg (1996) que se debruçou e se destacou pela conceptualização daquilo que é uma organização, bem como pela constatação e explicação daqueles que são os seus 5 componentes chave. Segundo o autor são eles:

- a) Vértice estratégico- que assegura um eficaz e adequado funcionamento interno, externo e relacional da organização, gerindo-a e supervisionando-a, aumentando o seu potencial, desenvolvimento estratégico e capacidade de fazer frente a qualquer conjuntura presente;

- b) Tecnoestrutura- que trata da análise global e central da organização de modo a garantir a rentabilização dos recursos disponíveis;
- c) Funções logísticas- são os elementos diferenciados que visam apoiar a organização, mantendo-se simultaneamente, à margem do trabalho realizado por ela- a 4) hierarquia- trata-se de uma cadeia de suporte estruturada por níveis de responsabilidade atribuída a cada componente organizativa;
- d) Centro operacional- consiste nos componentes encarregados da produção e distribuição de bens e serviços através de um levantamento de necessidades, visando colmatá-las.

Desde então, a Psicologia do Trabalho e das Organizações tem vindo a desenvolver conhecimentos, formas e métodos focados na consciencialização acerca do poder da capacidade humana e da sua imprescindibilidade no sucesso organizacional. Deste modo, produção científica atual direciona-se, cada vez mais, para o estudo de políticas e estratégias diferenciadas, envolvendo a qualidade de vida laboral, a qualificação e a gestão de competências. Adicionalmente, a crescente investigação desenvolvida no âmbito do comportamento organizacional retrata a progressiva preocupação sobre estas temáticas (Borges, Oliveira & Morais, 2005; Tonetto et al., 2008).

Em Portugal, a Psicologia do Trabalho e das Organizações é uma área e profissão relativamente recente, surgindo na década de 70 sendo que a Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) foi criada apenas no ano de 2010 (OPP, 2011).

Contudo, nos últimos anos, a Psicologia do Trabalho tem vindo a conquistar o seu lugar, destacando-se no universo empresarial, institucional e organizacional em todo o mundo e, em particular, no nosso país. Com a criação da OPP, a sensibilização, a atenção e o conhecimento acerca da profissão, da sua pertinência e vantagens tem sido cada vez maior, potencializando a crescente abertura para a incorporação dos psicólogos organizacionais no mercado e no mundo do trabalho. Neste sentido, em Outubro de 2013, a Ordem dos Psicólogos Portugueses, emitiu uma carta de consciencialização para todas as grandes empresas portuguesas, elucidando as valências dos psicólogos em contexto organizacional. Com esta carta acentuou-se e reforçou-se a relevância e a conveniência da contratação dos psicólogos do trabalho, enaltecendo as competências específicas essenciais ao âmbito laboral constatando a sua imprescindibilidade. Sobretudo esta carta representou a desmistificação e o esclarecimento acerca da área e, mais o importante, possibilitou dar voz e palco a esta profissão tão essencial no nosso país (OPP, 2013).

## **2.2. Caracterização do psicólogo do trabalho e das organizações- Importância e atuação**

Atualmente, a atividade do psicólogo do trabalho e das organizações tem vindo a ser cada vez mais ativa e em cenários cada vez mais diversificados, desde em empresas de consultoria, organizações governamentais, nas indústrias, no sector público e privado, centros de formação, em instituições de serviço público ou de recursos humanos. Sendo assim, a atuação dos psicólogos do trabalho e das organizações caracterizada pela sua abrangência, diversidade e flexibilidade interventiva, abarcando qualquer organização, de qualquer setor e sobre todos os seus elementos, desde os trabalhadores até aos gestores, gerentes e dirigentes (Bastos, & Galvão-Martins, 1990, Gondim et al., 2010; OPP, 2015).

A ação dos profissionais da psicologia do trabalho atenta ao nível organizacional como também considera o trabalhador na sua individualidade. Tem como objetivo geral de contribuir e promover a melhoria continua do desempenho, da satisfação e da produtividade laborais, providenciando e assegurando, em simultâneo, o bem-estar de todos os que constituem a organização, através da aplicação de conhecimentos científicos adquiridos e construídos, por via de teorias e práticas exaustivamente investigadas e testadas, de eficácia comprovada, que têm vindo a demonstrar-se necessárias e decisivas na vida das empresas e organizações de todo o mundo (OPP, 2015).

É nesta direção que se entende o contributo basilar que os psicólogos do trabalho podem oferecer a nível social, económico e das realidades individuais dentro das empresas. Os psicólogos, neste contexto, são capazes de potencializar continuamente as empresas, capacitando-as para o alcance das suas metas, com um custo-benefício e resultados positivos cientificamente garantidos e comprovados (OPP, 2015).

Assim, são as valências do Psicólogo do Trabalho e das Organizações e as responsabilidades que este pode assumir, mediante o seu perfil de competências e habilitações: avaliação psicológica, intervenção formação, *coaching* e consultadoria (OPP, 2015).

**I. Avaliação psicológica-** Refere-se à avaliação dos colaboradores e ao seu devido encaminhamento para os serviços de saúde mental sempre que se identifique incapacidade laboral devido a perturbações mentais assim compreende a realização diagnósticos psicossociais nas organizações nas quais são inseridos, monitorizando os respetivos indicadores.

**II. Intervenção-** Contempla a intervenção deste profissional no sentido de responder eficazmente às necessidades organizacionais assim como dos colaboradores envolvidos, visando a prevenção sobre os fatores de risco, promovendo e potencializando a performance



e a produtividade laboral, implementando e assegurando os fatores de proteção devidos para o efeito. Para além disso, a sua atuação neste contexto procura otimizar as capacidades comunicacionais interpessoais, as dinâmicas do trabalho em equipa assim como pretende favorecer e viabilizar a saúde ocupacional.

Neste domínio, a atuação do Psicólogo do Trabalho é de natureza ampla, diversificada e dinâmica, abrangendo os mais variados domínios (OPP, 2015):

- 1. Avaliação, Prevenção e Intervenção nos Riscos Psicossociais:** Entende a averiguação, a compressão e a sinalização dos fatores de riscos psicossociais, nomeadamente o *stress* laboral desenvolvendo e implementando, a par, medidas de prevenção e intervenção, eficazes e eficientes, sobre os riscos analisados; bem como compreende a visita frequentes aos locais de trabalho para a análise devida dos incidentes, possibilitando a melhoria das estratégias organizacionais.
- 2. Promoção da Saúde Ocupacional:** Visa o desenvolvimento, a aplicação e a respetiva avaliação dos programas de saúde laboral, bem como intervém no sentido dos aspetos relacionados à saúde mental e do bem-estar laborais, promovendo a criação de ambientes de trabalho saudáveis, o envolvimento e comprometimento coletivo bem como a conciliação entre vida pessoal e profissional. Assegura, ainda, a evolução pessoal e profissional, o reconhecimento e a saúde e bem-estar físico e mental dos colaboradores. Ademais, providencia atendimento emergencial, a monitorização e os cuidados de primeiros socorros em situações de acidente, doença ou incidente.
- 3. Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos:** Neste contexto é competência do Psicólogo do Trabalho garantir a adaptação do colaborador às suas tarefas; promover a mudança e a adaptação da estrutura organizacional; desenvolver e implementar programas que visem o aumento da eficácia e da diminuição do absentismo e do presentismo; Possibilitar e auxiliar na integração dos trabalhadores do ponto de vista psicossocial e apoiar no direcionamento e posicionamento da organização assim como nos processos de demissão e reforma
- 4. Seleção, avaliação e orientação de recursos humanos:** Colaboração nos processos de recrutamento e seleção; apoio nas tomadas de decisão; planeamento e desenvolvimento de carreiras; realização de entrevistas de avaliação e seleção; avaliação e orientação profissional e vocacional dos colaboradores; aplicação, cotação e interpretação de testes psicotécnicos; desenvolvimento e aplicação de técnicas qualitativas de avaliação; procedimentos de adequação ao posto de

trabalho; avaliação e gestão de desempenho e, ainda, planificação e implementação de programas de desenvolvimento de recursos humanos.

- 5. Promoção da motivação e satisfação laborais:** avaliação do clima e satisfação organizacionais; elaboração e revisão dos sistemas salariais; criação de programas motivacionais e de oportunidades de crescimento e promoção do envolvimento dos colaboradores.
- 6. Melhoria dos canais comunicacionais:** intervenção na comunicação organizacional interna, por via de da promoção das boas práticas, e do entendimento dos fatores influenciadores e das técnicas comunicacionais, em todos os níveis hierárquicos, bem como, na comunicação externa através de ações de relações públicas e assessoria de imprensa.
- 7. Resolução de conflitos laborais:** auxílio na resolução de dificuldades pessoais que denotem consequências laborais; intervenção em situações de negociação ou em situações de conflito; observação, análise e sinalização de fatores críticos; Intervenção preventiva sobre situações de conflito, assédio e violência laboral.
- 8. Gestão da qualidade:** participação, colaboração e contribuição na melhoria contínua dos produtos, serviços, sistemas e processos organizacionais; efetuação e aplicação de programas de gestão de qualidade, de instrumentos e técnicas de avaliação de produtos e serviços.
- 9. Investigação comercial e marketing:** o psicólogo do trabalho pode proceder à aplicação das metodologias de investigação e intervenção psicológica com vista ao apuramento das variáveis de mercado e dos fatores motivacionais e de satisfação do consumidor-alvo. Ademais, pode ainda desenvolver investigações qualitativas e quantitativas direcionadas às características dos mercados e dos consumidores, auxiliando no apuramento de fatores comportamentais essenciais ao marketing, envolvendo-se nos projetos de publicidade, entre outros.
- 10. Incremento da criatividade e inovação:** Idealização, criação e realização de soluções, de métodos e estratégias que potencializem a criatividade, a inovação e o dinamismo constante dos mecanismos produtivos, operativos e administrativos da instituição.
- 11. Mediação de circunstâncias de crise e de emergência.**

### **III. Formação**

A formação é uma componente central no êxito organizacional através da qual se potenciam, agilizam e se desenvolvem competências, talentos e habilidades dos colaboradores. Neste sentido, o Psicólogo do Trabalho e das Organizações torna-se fundamentais dadas as suas valências especializadas que permitem o desenvolvimento profissional em áreas particulares como as da liderança, trabalho de equipa, gestão e resolução de conflitos assim como gestão e regulação emocional, temáticas de extrema importância em contexto de trabalho e organizacional. Neste contexto, o psicólogo do trabalho atua no desenvolvimento e execução de ações de formação, direcionadas para as necessidades organizacionais emergentes, a todos os níveis hierárquicos da organização. Ademais, compete-lhe organizar e operacionalizar as formações internamente solicitadas (OPP, 2015).

### **IV. *Coaching***

O *coaching* tem como objetivo primordial analisar e desenvolver o potencial individual dos sujeitos, otimizando o seu desempenho, priorizando a sua saúde e o bem-estar físico e psíquico do trabalhador. Orienta-se por estratégias psicológicas promotoras da motivação, do compromisso e envolvimento, planeamento e cumprimento de objetivos, tomada de decisão, da introspeção e da reflexão. Neste sentido, os psicólogos promovem a transformação comportamental, fornecendo através do desenvolvimento e dinamização de intervenções de *coaching*, ferramentas, estratégias e métodos importantes para o processo de desenvolvimento e crescimento pessoal (OPP, 2016).

### **V. Consultadoria**

Faz parte das funções do Psicólogo do Trabalho a prestação de assessoria no que respeita às estruturas, processos e sistemas executivos e administrativos, assumindo um importante papel nas tomadas de decisão, podendo atuar em colaboração com a direção em questões direcionadas às estruturas de trabalho, ao clima, cultura e comportamento organizacionais, sistemas de organização laboral, políticas sociais, marketing e liderança (OPP, 2015).

#### **2.3. Observação do local de estágio e levantamento de necessidades**

A mudança é algo recorrente e imprescindível que, desde de sempre, faz parte da vida do Homem. Diversas mudanças ocorreram, ao longo dos tempos, a todos os níveis- da ciência, da economia, da política, da educação e das próprias organizações (Chiavenato, 2001) e, hoje, vivemos um paradigma económico e social renovado e exigente, caracterizado pela velocidade e inovação, marcado pela competitividade e por incessantes necessidades, pela busca constante de qualidade e satisfação, pela “obsessão” pela produtividade e pelos resultados. Assim, o trunfo

das organizações encontra-se na sua criatividade, na agilidade, no conhecimento e, sobretudo, funde-se no capital humano, no planeamento e na estratégia organizacionais (Dutra, 2001; Klein, 1998; Lopes, Stadler & Kovalesski, 2009; Miranda & Wbatuba, 2017).

Neste sentido, de modo a localizar necessidades a colmatar e assinalar vias de melhora e de potencialização de métodos, processos e recursos, procedeu-se a uma observação assistemática e atenta sobre a instituição de acolhimento, ao longo de todo o período de estágio.

A iniciar pelo nível dos recursos físicos e pelas condições do espaço que acolhe os paços do concelho e das suas instalações, reparou-se que estas podem, em alguns casos e situações específicas, suscitar algumas dificuldades para quem delas faz ou virá a fazer uso, diariamente ou esporadicamente. Por exemplo, a existência de uma escadaria, de percurso relativamente considerável e obrigatório, para que se tenha acesso ao departamento de Recursos Humanos. Se considerarmos que a maioria dos trabalhadores municipais detêm uma idade média de 50 anos de idade (com uma maioria quantitativa na faixa dos 50 aos 60 anos) e que recorrem, frequentemente, aos recursos humanos para a resolução dos mais variados assuntos, então, neste sentido, pode não existir adequação total do espaço. Além de que para pessoas com mobilidade reduzida, temporariamente ou permanentemente, não existe nenhuma compatibilidade ou alternativa assim como, do mesmo modo, para qualquer pessoa existe suscetibilidade a acidentes e quedas.

Outra desvantagem, no que refere ao espaço físico, é a sala destinada às refeições principais (almoços) e que serve, em simultâneo de bar onde os funcionários se dirigem durante os seus períodos de pausa, não fazendo este face às necessidades previstas perante o número de colaboradores que a instituição alberga, sendo o seu usufruto, assim, congestionado. Uma outra possibilidade seria a criação de um espaço reservado ao lazer, aos períodos livres, ao descanso e ao entretenimento, que potencializa-se a proximidade, o convívio, o diálogo e a comunicação entre todos.

Na mesma linha de raciocínio, constituir-se-ia uma boa ponderação, a possibilidade do trabalho em ambiente *open space*. O trabalho compartilhado ou *coworking* emerge de um paradigma económico de partilha, baseado em aplicações colaborativas que difunde o compartilhamento de recursos introduzido num ecossistema social e económico empreendedor, edificado no desenvolvimento de laços afetivos, na inteligência coletiva e na divergência de forças e talentos. Nesta nova configuração do mercado, criam-se novos métodos laborais, focalizados e assentes na cocriação, criatividade, inovação, abertura e flexibilidade, troca de conhecimentos e valores. Assim, o trabalho em *open space* transforma-

se num intensificador de relações sociais e como potencial da aprendizagem grupal, por via de atividades práticas conducentes ao compartilhamento de conhecimento e habilidades e à maior intercomunicação entre todos (Belk, 2014; Mesquita, Pozzebon & Petrini, 2020; Petrini, Freitas & Silveira, 2017).

No que refere aos processos e funcionamento operacional, a nível da avaliação de desempenho surgiu a necessidade da criação de um documento informativo e explicativo relativo ao Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) que pudesse esclarecer os implicados acerca do propósito do sistema, da sua aplicação, explicando de que forma este se processa. Adicionalmente, no âmbito do SIADAP, percebeu-se a necessidade urgente de tornar todo o processo mais sustentável no que refere ao excesso de papel associado, sendo que o documento a ser formulado visaria, ademais, alertar para o excesso de fundamentação desnecessária (anexação apresentada pelos colaboradores na sua respetiva autoavaliação).

No que concerne aos recursos informáticos, mais especificamente, às aplicações/programas, utilizados na prática quotidiana da instituição, verificou-se a necessidade de um maior investimento na exploração de novas funcionalidades que pudessem vir a ser facilitadoras, proveitosas e vantajosas para o trabalho corrente, especialmente, dos responsáveis de RH dado serem estas aplicações uma ferramenta elementar no desempenho das suas funções sendo, nesta perspetiva, a utilização mais abrangente e funcional essencial para a maior produtividade e maior eficiência dos serviços.

No que toca à Psicologia do Trabalho e das Organizações, a instituição apresentou uma carência de recursos neste sentido, dado que não dispor de nenhum psicólogo da especialidade integrado no corpo de técnicos superiores da instituição, sendo que quando necessário, era contratada uma empresa *outsourcing* para o efeito nomeadamente, para a fase de avaliação psicológica doravante os processos de recrutamento e seleção municipais.

Partindo deste prisma, seria uma essencial aposta o investimento nesta área dada a relevância, a pertinência e a utilidade da integração dos psicólogos especializados na área do trabalho, pela possibilidade que oferecem às organizações de estas disporem de um apoio mais especializado, direcionado para seus trabalhadores e para a gestão e resolução das problemáticas inerentes, bem como, pela oportunidade fundamental de exploração das temáticas inerentes ao contexto laboral, nomeadamente, por via dos métodos psicométricos. Não obstante, a grande vantagem da Psicologia do Trabalho e das Organizações reside, indiscutivelmente e concisamente, na oportunidade valiosa de ter acesso a informação única e privilegiada acerca dos trabalhadores, das estruturas, do clima organizacional, das equipas de

trabalho e das suas dinâmicas, fornecendo á instituição um poder crucial e basilar no sucesso organizacional: o de diagnóstico, essencial na prevenção e para o desenvolvimento e adaptação das estruturas e modelos de gestão organizacionais às situações emergentes. Para além disto, seria interessante para a organização puder contar com a área da Psicologia do Trabalho como aliada às restantes divisões/departamentos, na medida que lhes traria um novo campo de observação, um acrescentado prisma de pensamento, auxiliar e complementar a na tomada de decisão.

Acrescento, não inutilizando nem desvalorizando todo o apoio prestado pelos profissionais inseridos no departamento de estágio, a possibilidade de ter detido caso existisse um psicólogo da área da Psicologia do Trabalho das Organizações, uma orientação mais específica, com visões, métodos, ensinamentos e formas de ação mais direcionadas para aquela que será a minha futura área profissional. Por outras palavras, poderia ter detido a oportunidade de um contacto mais direto e realístico com a profissão, experienciando o estágio de um ângulo mais aproximado daquela que é a ação da Psicologia do Trabalho e das Organizações e do psicólogo do trabalho, não tanto no que respeita à sua colaboração com os RH mas, maioritariamente, enquanto uma ciência social e humana.

No que refere, concretamente às atividades desenvolvidas em si e, no sentido do contributo que o psicólogo do trabalho poderia acrescentar, este prende-se ao facto de que tarefas iguais não serão certamente, realizadas da mesma forma por um gestor de recursos humanos e por um psicólogo. Partindo desta perspetiva, considero que poderia ter-se constituído um importante contributo colocar em prática as ferramentas e os conhecimentos dos quais um psicólogo do trabalho está capacitado, no que respeita à vertente humana das organizações. Por outras palavras, uma das grandes limitações prende-se com direção das atividades desenvolvidas, sendo que poderiam as mesmas atividades ser concretizadas seguindo uma diferente orientação, envergando por uma abordagem mais psicológica e menos direcionada para a visão da gestão de recursos humanos.

Neste âmbito, e considerando a natureza das atividades na sua maioria mais direcionada para os RH, sendo específicas dessa área e, portanto não poderiam ser tratadas de outra forma, ressalto de entre todas a avaliação de desempenho e a formação como aquelas às quais poderia ter sido entregue um contributo mais significativo do que refere à psicologia organizacional. Neste sentido, na avaliação de desempenho ressalto a necessidade de que poderiam ter sido incluídas tarefas relacionadas com a análise e avaliação das avaliações menos positivas e as reclamações com vista a um maior entendimento e compreensão do seu surgimento, explorando de que forma os trabalhadores percecionariam e sentiriam o seu

trabalho, sinalizando fatores de responsabilização e assinalando possíveis problemáticas encontrando, consequentemente soluções de melhoria. Como estagiária, penso que seria necessária uma abordagem mais humana, sensível e profunda para com os trabalhadores, considerando o seu estado face ao trabalho, uma vez que tal permitiria, mais do que avaliar seu desempenho de um modo estritamente quantitativo e burocrático, avaliar a sua relação com o trabalho que desenvolvem, o seu comprometimento e bem-estar.

Da mesma forma, nas restantes tarefas o mesmo poderia ter sido fomentado, a nível da formação poderiam ter sido desenvolvidas tarefas da formação no âmbito psicológico laboral, onde poderia ter eventualmente apoiado a sinalizar temáticas importantes de serem futuramente abordadas, ou até mesmo auxiliar no seu planeamento e criação. Assim como, no que refere à gestão de faltas, baixas e até pedidos de reforma, poderia o meu estágio ter incluído tarefas ligadas ao estudo das razões e motivações para tais ocorrências, no sentido de se procurar perceber o que poderia estar por detrás destes acontecimentos. Neste contexto, penso que poderia ter sido algo produtivo tanto para empresa como para mim, enquanto estagiária, explorar estas questões, praticando o conhecimento académico, por meio quicá de instrumentos e questionários pertinentes, dinâmicas, medidas de melhoria ou até mesmo aconselhamento às chefias na gestão, relação e abordagem para com os seus funcionários, e apoio direto aos próprios colaboradores. Desta forma a minha atividade como estagiária tornar-se-ia ainda mais produtiva, proveitosa e pertinente dando a conhecer mais daquela que é a ação da psicologia do trabalho.

## **Capítulo III**

### **Atividades Desenvolvidas**

Neste terceiro capítulo serão apresentadas as tarefas que virão a ser desempenhadas no decorrer do período de estágio, facultando em simultâneo o respetivo e adequado enquadramento teórico-prático da tarefa, no sentido de descrever pormenorizadamente cada uma delas, justificando cientificamente a relevância do seu desempenhar.

#### **3.1 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma componente vital da gestão de pessoas, sendo via de chegada ao desempenho dos colaboradores e através da qual é possível medir a sua performance. É uma ferramenta que propõe desafiar e testar o potencial humano e contribuir para o seu desenvolvimento e evolução, encarando as pessoas como recurso essencial e o mais poderoso das organizações (Rocha & Dantas, 2007).

A avaliação de desempenho constituísse o primeiro passo para o entendimento mais profundo do que está por detrás da performance do trabalhador servindo, muitas das vezes, como sinal de alerta para a existência de falhas e aspetos a serem apurados e melhorados. A qualidade de qualquer empresa, instituição ou organização está intimamente e diretamente relacionada com o envolvimento dos seus funcionários e com a estrutura de trabalho, assim, no que respeita á avaliação de desempenho esta significa uma reviravolta completa no âmbito do funcionamento da gestão na área dos Recursos Humanos na medida em que, permite a mudança de um modo eficaz e eficiente (Rocha, 2010).

Esta reviravolta a nível da gestão, administração e da tecnologia não se deu única e exclusivamente pelas estruturas privadas, também o setor público assumiu um papel ativo e transformador nos últimos anos, empenhando-se na gestão profissional, na mudança de medidas de desempenho e na adoção de estilos diferenciados de gestão realçando os resultados (Rocha, 2010). No sentido deste processo de modificação da Administração Pública, foi criado e instaurado, no ano de 2004, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que veio a ser revisto pela lei em 2007 e, mais tarde em 2012 (Madureira, 2015).

Este sistema visa aplica-se ao desempenho nos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e trabalhadores, numa conceção única e integrada dos sistemas de gestão e avaliação, promovendo um alinhamento coerente dos desempenhos dos serviços e dos que neles trabalham (DGAEP, 2011). Tem como missão, segundo a Lei n.º 66-B/2007, art.º 6.º de



“**1)** Contribuir para a melhoria da administração pública, **2)** Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação, **3)** Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional, **4)** Promover a motivação e o desenvolvimento de competências e qualificações quer dos dirigentes quer dos trabalhadores, **5)** Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo desempenho e resultados obtidos, **6)** Melhorar os processos de prestação de informação e a transparência dos serviços e **7)** Apoiar o processo de decisão estratégica”, mantendo por base os princípios, segundo a Lei n.º 66-B/2007, art.º 5.º, da “**a)** Coerência e integração, **b)** Responsabilidade e desenvolvimento, **c)** Universalidade e flexibilidade, **d)** Transparência e imparcialidade, **e)** Eficácia e eficiência, **f)** Orientação para a qualidade dos serviços, **g)** Comparabilidade dos desempenhos, **h)** Publicidade dos resultados da avaliação quer dos dirigentes, dos serviços e dos trabalhadores, **i)** Participação dos dirigentes e trabalhadores na fixação dos objetivos e pelo princípio da **j)** Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços.”

Assim o SIADAP, como um sistema de avaliação, constitui-se de grande relevância na medida em que serve de alavanca para o sucesso organizacional, tornando-se necessário saber como utilizá-lo e entender de que modo a sua aplicação pode ajudar a criar uma base sustentável de boas práticas, fundamentais para que todos os processos corram na direção do alcance dos objetivos institucionais. Neste sentido, é de extrema importância ressaltar e reter que a gestão de desempenho deve constituir-se, não como um todo por si só mas sim como parte integrante de um sistema holístico onde se encontra interligada e inter-relacionada com diversas outras políticas de gestão de capital humano. Ou seja, para serem produzidos resultados positivos e para que seja feito um processo completo não chegará somente a avaliação de desempenho porque, apesar de ser uma ferramenta de grande valor, apenas assume-se como uma vantagem competitiva quando alinhada com todos os restantes recursos organizacionais e quando articulada com o sistema de planeamento da entidade e em coordenação com todos os serviços em especial, com aquele que exerce as atribuições de planeamento, estratégia e avaliação (Alves, Meneses, Pires & Milheiro, 2010; Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015, Lei n.º 66-B/2007, art.º 7.º, n.º 1).

No que à avaliação de desempenho se refere, foi-me fornecido, no primeiro dia de estágio um *dossiê* com variada documentação legislativa e não legislativa, incluindo um manual acerca do SIADAP. Era objetivo, através da consulta dos mesmos, desenvolver ao longo do estágio um manual municipal elucidativo, prático, de fácil consulta e compreensão (Anexo 1). Posteriormente, este viria a ser disponibilizado aos trabalhadores para que estes pudessem entender de forma acessível como se processa todo o sistema de avaliação de que

eles são alvo esclarecendo, simultaneamente, possíveis dúvidas e apresentar ferramentas e os passos a proceder em caso de desacordo ou “retaliação” de notas atribuídas. Por outro lado, este manual acabou por deter ainda a finalidade de alertar e combater o excesso de papel associado à fundamentação teórica e, de modo a promover a sustentabilidade e facilitação do processo, foi sugerido neste documento um limite de páginas a ser utilizado.

A acrescentar, foi construído um segundo manual que consistia num guia prático de utilização da aplicação SAD. Este surgiu como iniciativa própria uma vez que, ao assistir e auxiliar uma formação dada neste âmbito e mesmo por experiência e utilização própria percebi que, muitas vezes, os dirigentes das divisões detinham alguma dificuldade em operacionalizar as suas tarefas na aplicação, acabando por reencaminhar essas responsabilidades para a divisão de RH. Neste sentido a criação deste guia “passo-a-passo”, que de forma direta e ilustrativa auxiliasse todos e quaisquer utilizadores do sistema, surgiu como uma solução vantajosa e eficaz para a problemática denotada. Assim sendo, foi desenvolvido o manual impresso, curto e intuitivo que pudesse ser facilmente distribuído aos chefes de divisão e até mesmo a futuros estagiários como uma ferramenta permanente, de fácil acesso e consulta (Anexo 2).

Ademais, foi efetuado o lançamento, na aplicação SAD, dos objetivos gerais das unidades orgânicas, os específicos de cada trabalhador e ainda o lançamento das competências individuais dos colaboradores, componentes estas das fichas de avaliação de desempenho do ciclo que se iniciaria. Nesta direção, foram ainda desenvolvidas tarefas relacionadas com a criação, gestão e verificação das fichas avaliativas desse novo ciclo (2019/2020) tratando, a par destas, do lançamento de resultados a reclamações sob as avaliações do ciclo anterior (Anexo 3).

Contrapondo as atividades e tarefas realizadas com aquele que é o papel e atuação do psicólogo do trabalho e das organizações, a avaliação de desempenho apresenta-se como uma temática inserida no leque de contextos de intervenção do psicólogo sendo assim, logo aqui, situada a pertinência do contacto com a temática assim como é, a par, deixada clara a relevância deste contacto sobre o ponto de vista da abrangência multidisciplinar da Psicologia do Trabalho, que privilegia a colaboração com os restantes profissionais da organização, nomeadamente gestores e técnicos de Recursos Humanos. Mas, a pertinência desta atividade não se prende exclusivamente a esta questão, sendo que, para além da sua intervenção na organização e desenvolvimento recursos humanos, o psicólogo do trabalho tem também um papel ativo na avaliação e orientação desses mesmos recursos humanos tornando a avaliação de desempenho numa tarefa subjacente á sua prática profissional.

Por outro lado, não deixa de constituir-se um ponto de importante reflexão o modo como este contacto se traduziu nas tarefas desempenhadas ou seja, de que forma e sobre que visão ou perspetiva foi desenvolvida a temática a nível pratico. Neste sentido, a intervenção do psicólogo do trabalho sobre a avaliação de desempenho desenrola-se por meio de uma abordagem qualitativa e psicossocial, podendo ter sido realizadas tarefas mais direcionadas a esta vertente e a temáticas como o clima organizacional, motivação, bem-estar e satisfação laboral, ou até mesmo no auxílio na análise, sinalização e avaliação de problemáticas associadas, apoiando no desenvolvimento, construção e criação de planos estratégicos, programas e outras formas e técnicas de resolução.

Em retrospectiva global, é necessário deixar claro que ainda que esta seja uma temática incluída na atividade profissional de um psicólogo do trabalho, as tarefas realizadas não se desenvolveram diretamente no sentido esperado. Ainda assim, ao realizar a atividade foi-me possível conhecer todo o processo da avaliação no setor público, através do seu estudo, proporcionando um entendimento pleno do modelo SIADAP. Para além disso, pude ter acesso à construção das fichas aprendendo a fazê-lo por completo, do início ao fim, o que conduziu ao maior conhecimento e consciencialização de todas as etapas do processo e respetivos objetivos, o que poderá vir ser útil no futuro.

A nível prático da realização das tarefas, a utilização diária da aplicação para o efeito implicou algumas dificuldades iniciais, sendo que assimilar todos as suas funcionalidades e comandos, o que levou ao cometer de algumas pequenas falhas, correções e também obrigou a alguns recomeços, porém pude sempre contar com a leveza, compreensão e empatia da minha equipa. Apesar de tudo, uma vez dominada, revelou-se uma ótima ferramenta de trabalho, altamente intuitiva, prática e facilitadora no desempenhar quotidiano das atividades inerentes aos RH sendo que, ao mesmo tempo, me permitiu trabalhar aspetos pessoais como a concentração, responsabilidade, atenção ao pormenor e espírito crítico.

Ademais, a construção de um guia prático para a utilização da aplicação foi, para mim muito gratificante. O facto de conseguir contribuir, de forma completamente autónoma foi, realmente, importante e motivador para mim especialmente devido à constante e total abertura, incentivo e, sobretudo valorização por parte de todos para as minhas ideias e sugestões.

### 3.2 Acumulação de funções e Horários contínuos

Pelos Artigos nº105.º, n.º 1, alíneas a) e b) e nº123.º, nº1 da LTFP (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas) publicada em Diário da República (2014) o trabalho constitui um regime geral de oito horas por dia e de 40 semanais salvando exceções, sendo garantido ao trabalhador um período mínimo estipulado de 11 horas consecutivas de descanso entre dois dias de trabalho seguidos. Este é o quadro normal em todo o exercício de funções públicas o que é o mesmo que dizer, na respetiva prestação de trabalho: um (único) trabalho (cargo ou função), prestado a tempo completo ou inteiro, o que significa que, por colaborador em exercício de funções no setor público, é-lhe respetivamente atribuído um único trabalho ou, mais concisamente, um único posto de trabalho em “função (...) da atribuição, competência ou atividade que o seu ocupante se destina a cumprir”.

Contudo, o contexto real de vida revelou o surgimento crescente de situações atípicas que revelavam casos onde profissionais das mais diversas áreas, desde do SNS à GNR passando pelo ensino, violavam a exclusividade, acumulavam funções e alteravam horários ilegalmente ou que realizavam outros “biscates” em simultâneo com a sua função principal (Diário de Notícias, 2011, 2012, Jornal I, 2014, Expresso, 2014), pondo em causa e em lugar de dúvida, questionamento e reserva os cidadãos (e a administração) acerca da sua admissibilidade e, neste sentido, a existência de um regime de exclusividade no exercício de funções públicas prendia-se, consoante o artigo 266.º da Constituição Portuguesa, com a maior isenção, imparcialidade, rigor e, sobretudo com a prossecução do interesse público no desempenhar das funções.

Porém, percebeu-se também a necessidade da formalização, controlo e regulamentação do processo e, assim, a nível legislativo, entende-se a acumulação de funções como uma atividade principal que se vem juntar ao desempenho de uma outra atividade (secundária ou acessória) “a acumular”, podendo esta situação dar-se relativamente a duas atividades públicas, ou a uma atividade pública e outra (ou outras) privada, sendo a pública sempre a principal.

No que concerne à acumulação de funções e horários contínuos, tarefas ligaram-se à atualização da informação no sistema de gestão de pessoal. Para o efeito, foram reunidos, digitalizados e inseridos no sistema os novos pedidos de acumulação de funções e de horários contínuos, assim como toda a documentação inerente aos processos de solicitação e respetiva autorização e aprovação. Conjuntamente, atualizaram-se dados e eram corrigidos erros detetados, quer a nível virtual quer a nível do processo físico do colaborador.

A acumulação de funções e os horários contínuos são tarefas específicas, inerentes aos profissionais de recursos humanos e, portanto, não são da competência do psicólogo do trabalho. Contudo, os psicólogos do trabalho e das organizações têm atribuído a si e à sua atividade profissional a função de colaboração com todos os órgãos de uma empresa, tendo uma intervenção multidisciplinar e abrangente, prestando apoio e suporte nas mais variadas áreas dentro de uma mesma empresa, então poderá esta atividade apresentar-se como uma área que estando inerente ao departamento no qual estagiei, pude participar, colaborar e apoiar na realização.

Em modo de reflexão pessoal, as tarefas subjacentes a esta atividade não fazem parte da Psicologia do Trabalho e das Organizações, contudo foram tarefas através das quais adquiri conhecimento quer a nível teórico, quer a nível prático e processual, capacitando-me, não só de informação a nível legislativo e legal, como detive a oportunidade de perceber como era concebido todo o processo de pedido e da devida autorização. Deve ainda ser referido que, neste âmbito, senti algumas dificuldades iniciais, não na realização direta das tarefas, mas porque ao procurar informar-me sobre a temática a nível legal apercebi-me de que o direito do trabalho era um campo, que na minha perspetiva é importante para a minha prática futura, que eu não dominava. Neste sentido, e não somente nesta atividade, senti alguma carência de conhecimento acerca do direito laboral português, principalmente por me encontrar numa instituição pública que implica especial exigência e rigor neste aspeto. Portanto, esta tarefa, permitiu perceber uma limitação e um ponto de futuro investimento e melhoria.

### **3.3 Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho (HSST)**

O trabalho está presente em qualquer atividade humana, sendo compreendido como uma atividade onde o Homem utiliza as suas capacidades físicas e intelectuais e, por isso quando se fala em trabalho automaticamente falasse em saúde. A saúde, por sua vez, é definida como um conjunto de bem-estar físico, mental e social ao qual está inerente, quando se fala de trabalho, o conceito de segurança entendido e associado à sensação ou ideia de confiança. Neste sentido, a segurança no trabalho preocupa-se em assegurar que a estrutura organizacional, os procedimentos executados e as abordagens utilizadas no decorrer da atividade laboral sejam os corretos (Cembranel, Smaneto, Lopes & Fabrício, 2011).

A higiene entende-se como sendo a forma de conservar a saúde, prevenindo as doenças de forma a coincidir com os interesses pré-estabelecidos, pode ser abordada como higiene física, higiene mental e social, estando as últimas duas referidas relacionadas com abordagens e medidas educativas que envolvem formas curativas e preventivas. A higiene no trabalho é a

antecipação, o reconhecimento, a avaliação e controlo dos fatores e dos riscos presentes e originados no ambiente laboral com vista à promoção da saúde dos trabalhadores (Cembranel, Smaneoto, Lopes & Fabrício, 2011).

Os acidentes e outros inventos indesejados e imprevistos fazem parte do quotidiano, assim como fazem parte do dia-a-dia das empresas e organizações contudo, é responsabilidade de qualquer uma delas assegurar a prevenção e a implementação de planos e programas de ação para um evitamento destas situações mas também, em caso de ocorrência, para que possa existir uma eficaz e eficiente resposta e gestão sobre as mesmas. Atualmente, é imprescindível a medição de riscos e controlo dos acidentes assim como, é importante investigar, exaustivamente, todas as possibilidades, conhecer causas e efeitos, instrumentos de prevenção e controlo para precaver as ocorrências, as suas respetivas consequências e danos que podem ser pesados não só para o colaborador e para a própria instituição (Cembranel et al., 2011).

No que refere à HSST, as tarefas desempenhadas requeriam a recolha, compilação e organização de todos os dados dos colaboradores relativos aos acidentes e incidentes ocorridos durante o último ano em formato *Excel*, para posterior realização do relatório estatístico anual de acidentes no trabalho. Este era um documento oficial da Câmara Municipal onde estariam apresentados os acontecimentos ocorridos ao longo do ano, a sua frequência, causas e consequências de modo a conseguir-se um panorama geral, identificando-se possíveis problemas, a par de métodos e medidas de prevenção e ação que pudessem ser postos em prática futuramente.

Em confronto com aquele que se constitui o contributo de um psicólogo do trabalho neste âmbito, é facto que faz parte das responsabilidades deste profissional a promoção da saúde ocupacional estando-lhe, deste modo, associadas tarefas ligadas à saúde e bem-estar físico e psicológico em contexto laboral. Neste ponto de vista, a temática por si só representa-se de importante. Porém, sendo a atuação do psicólogo do trabalho, neste contexto, relacionada com a criação e desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis e adequados, na colaboração, criação, implementação e avaliação de estratégias, métodos e programas no âmbito da saúde no trabalho então, poderiam as atividades concretizadas adquirido uma abordagem mais convergente a estes princípios, ou seja, mais ligadas à avaliação, prevenção e intervenção sobre os fatores de risco psicossociais como o *stress* laboral, no apoio na criação e implementação de medidas protetoras e de intervenção sobre situações de risco identificadas, quer a nível da organização como um todo, quer sobre grupos ou indivíduos através, por exemplo, de visitas aos locais e postos de trabalho que permitissem o seu estudo,

observação e análise para posterior ação.

Ainda assim, levanta-se a necessidade do psicólogo contar com conhecimento de causa a nível da temática de modo a poder deter uma participação mais assertiva e eficaz, assim, o facto de poder ter tido um papel ativo na construção do relatório de estatística anual de HSST possibilitou-me contacto com informação acerca das ocorrências, analisa-las e, ao ter de compila-la, estuda-la e perceber todo o processamento inerente ao âmbito, sendo-me dada a oportunidade de contactar com área e alargar o meu conhecimento sobre a mesma o que se pode vir a apresentar vantajoso num futuro próximo.

Em modos de reflexão pessoal, no âmbito da HSST valorizei principalmente, a colaboração com o responsável da área do departamento, pela partilha de conhecimento que me proporcionou não só sobre a área em si, mas também acerca de como se redige, que informações se utiliza, como se realizam os gráficos e como estes são analisados dando-me a perceber toda a pertinência da realização do documento nomeadamente, do ponto de vista da estatística. De resto, acresceu conhecimento fundamental na utilização da ferramenta *Excel* na qual detinha algumas dificuldades e limitações.

### **3.4 Formação**

Transmutações importantes têm vindo a ocorrer no mundo do trabalho em detrimento de fenómenos como o surgimento das novas tecnologias, da mundialização do capital e da globalização da economia e, desta forma, mudanças radicais têm sido implicadas e novas formas de organização surgem assim como formas inovadoras de trabalhar. A adaptação às mudanças tem sido um dos maiores desafios impostos às instituições, organizações e empresas de todo o mundo e de qualquer área ou setor e, neste panorama torna-se decisivo o fator humano (Araújo & Sachuk, 2007)

É consensual que uma equipa de profissionais competentes é uma mais-valia para qualquer organização sendo, o seu talento, as suas competências e habilidades fundamentais para o atingir dos propósitos organizacionais e, para aplicar estratégias de combate às dificuldades consequentes da competitividade dos tempos modernos são necessários conhecimentos específicos de gestão, captação de recursos e aptidões e, sobretudo comportamentos e atitudes de resiliência, profissionalismo, determinação, flexibilidade e comprometimento. Para este fim, recurso á formação enche-se de conveniência e acuidade (Goldstein & Ford, 2002, cit. in Aguinis & Kraiger, 2009).

Cada vez mais o conhecimento e as competências dos profissionais têm sido identificados como capital valioso e diferenciador de competitividade, o que tem levado as

organizações a considerarem a formação como um investimento estratégico, assumindo-se esta como uma abordagem sistemática de aprendizagem e desenvolvimento com o objetivo de promover a melhoria da eficácia individual, da equipa e da organização.

Bilhim (2009) referencia que, do ponto de vista estratégico, os trabalhadores são ativos substanciais da organização, podendo o seu valor ser amplificado através de uma regular e coerente abordagem de investimento na sua formação e desenvolvimento estando neles, nesta lógica, a vantagem competitiva. No campo de ação laboral, a formação é considerada fundamental para o melhor desempenho e para que as organizações possam adaptar-se às renovações envolventes, prestar serviços fortificadores da fidelidade com menos custos e maior eficácia. Para além disto, é a formação também um poderoso utensílio para que os gestores atuem como simplificadores e catalisadores das competências dos seus recursos humanos, adotando práticas de gestão às exigências emergentes no mundo empresarial e organizacional (Rego et al., 2015)

Em contexto de estágio, as atividades desenvolveram-se, essencialmente, a dois níveis: do ponto de vista da observação e da intervenção indireta. Posto isto, a nível de observação, foi-me possível assistir a uma primeira formação na área de HSST inserida na sessão de acolhimento que me foi dirigida enquanto estagiária bem como, a uma segunda realizada no âmbito da aplicação *FutureDoc* dada à equipa do departamento de RH. A nível da intervenção indireta, detive a oportunidade de auxiliar, participar e, simultaneamente, assistir a uma formação no âmbito da utilização da aplicação SAD, que foi facultada ao dirigente de uma das divisões por um dos responsáveis de RH em conjunto comigo. Ainda que esta última não tenha sido desenvolvida nem executada diretamente por mim, foi através da mesma que percebi a necessidade ou problemática que, posteriormente, deu origem à ideia de desenvolver e construir o guia prático de utilização da aplicação mencionada. A terminar, foram redigidos, processados e emitidos certificados de formação.

Em confronto com a realidade da atuação do psicólogo do trabalho, esta atividade não correspondeu ao que se espera que um psicólogo da área produza no âmbito. É competência do psicólogo do trabalho a formação do ponto de vista da colaboração no desenvolvimento e implementação de ações de formativas, educacionais, de sensibilização e de desenvolvimento pessoal a qualquer nível da organizacional e, portanto, as tarefas exercidas subjacentemente a esta atividade/temática doravante o período de estágio não foram ao encontro destas diretrizes. Assim, poderiam ter sido desenvolvidas tarefas mais convergentes com este raciocínio, ou seja, apesar da participação que detive e da observação sobre algumas ações formativas, enquanto estagiária de Psicologia do Trabalho poderia ter auxiliado no



desenvolvimento, na organização e na implementação das formações, bem como apoiado na criação de possíveis programas pertinentes dentro das temáticas organizacionais relacionadas e direcionadas para a vertente educacional, preventiva e de sensibilização, cooperando e contribuindo, a par, na sinalização de necessidades de formação nos diversos níveis hierárquicos da instituição.

Ainda assim, possibilitou adquirir algum conhecimento por observação e, quanto mais, possibilitou algum contacto direto através do apoio dado por mim numa das ações através da qual inclusive, e como já foi mencionado anteriormente, consegui detetar uma necessidade que acabou por conduzir à concretização, por meio da solução desenvolvida, do principal princípio da Psicologia do Trabalho e das Organizações e até mesmo das ações de formação: capacitar os trabalhadores de conhecimento, ferramentas promovendo-lhes um melhor e mais resolutivo ambiente de trabalho, esta atividade poderia ter sido abordada de uma outra forma.

A nível pessoal, o desenvolvimento desta atividade no estágio demonstrou, mesmo que indiretamente, a necessidade e a pertinência de investimento na formação para a instituição uma vez que, apesar de não ter participado diretamente neste contexto, muitas vezes observava o planeamento destas, no sentido de como a equipa programava as formações a serem dadas e quais precisariam ser realizadas consoante as necessidades de cada trabalhador, o que foi relevante para assimilar algum conhecimento útil.

### **3.5. Recrutamento e Seleção**

O mundo pós-moderno implica contínuas transformações que exigem às organizações fortes capacidades de criatividade, inovação, adaptabilidade e resiliência para que se consigam manter atrativas, desafiadoras e competitivas num mercado cada vez mais difícil de conquistar. Neste sentido, se o homem já seria, no passado, retratado como peça na grande engrenagem que são as empresas, atualmente são os colaboradores o fator-chave para a diferença, para o sucesso, sustentabilidade e sobrevivência organizacional demonstrando-se cada vez mais, não como meros funcionários mas sim, como parceiros estratégicos. Deste modo é obrigatório e essencial que estes sejam bem escolhidos e, por isso, são as técnicas, os métodos e as práticas de recrutamento e seleção o grande desafio da atualidade, apresentando-se como as principais ferramentas na gestão de pessoas e que se tornam fundamentais para munir e dotar as empresas e organizações de talentos e competências necessários à sua continuidade num ambiente altamente competitivo e dinâmico (Carneiro, 2020; Chiavenato, 2010).

O recrutamento e seleção, embora sejam tratados como processos distintos, são

intrinsecamente ligados e influenciam-se mutuamente, podendo dizer-se que se tratam de fases ou partes constituintes de um único processo contínuo que é o de incorporar novas pessoas na organização, agregar capital intelectual e captar talentos e características de valor acrescentado. Entende-se, desta forma, o recrutamento como uma primeira fase, que antecede habitualmente a seleção e que corresponde ao processo e ao conjunto de práticas que visam atrair e recolher potenciais candidatos para as funções em aberto. A seleção, por sua vez, corresponde ao conjunto de técnicas utilizadas para escolher, dentro dos candidatos apurados, aquele ou aqueles mais qualificados e que melhor se adequarão à vaga a preencher (Carneiro, 2020; Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011). Não obstante, Chiavenato (2014) compreende que o recrutamento subentende já uma certa seletividade na medida em que a atração de pessoas parte, antes de tudo, mediante os requisitos mínimos pressupostos e definidos em consonância com a visão estratégica da empresa para o cargo a ser preenchido. Por outro lado, para o autor, a seleção corresponde à escolha e ao filtro seletivo dos candidatos recrutados que apresentem maiores probabilidades de ajuste e adaptabilidade ao/s cargo/s.

Inerente ao processo de recrutamento e seleção, encontra-se a triagem curricular que se refere ao processo de, após a receção das candidaturas, realizar a triagem das mesmas. Tem como objetivo analisar as características dos candidatos por via dos seus currículos, cartas de apresentação, certificados de habilitações e competências, e cartas de recomendação, levando em conta os requisitos e exigências para determinada função ou posto de trabalho, procedendo à exclusão de candidatos que não se encaixem no perfil ambicionado (Bilhim, 2009).

Transpondo para tarefas desenvolvidas em contexto do estágio curricular, estas basearam-se na realização de uma base de dados em *Excel* onde foram compiladas as informações referentes aos candidatos a cada concurso em aberto. Foi, ainda, realizada triagem de currículos de modo a analisá-los e verificar o correto preenchimento de todos os campos solicitados na candidatura pelos respetivos candidatos e, conjuntamente, averiguar o cumprimento dos pré-requisitos inerentes a cada função determinada. Por fim, pude auxiliar na procura, recolha e apontamento dos contactos telefónicos e eletrónicos de candidatos para posteriores comunicados acerca da sua situação, de continuação ou exclusão, face ao processo de seleção no qual estes se encontravam inseridos.

No que toca ao papel e pertinência do psicólogo do trabalho nesta área, este enquadra-se nos processos inerentes ao recrutamento e seleção, na realização de entrevistas de avaliação e seleção, na orientação e aconselhamento profissional aos colaboradores, no auxílio na tomada de decisões em matérias do âmbito dos RH e ainda na ajuda em questões da gestão de talento, planeamento e desenvolvimento de carreiras.

Desta forma, as tarefas desempenhadas não convergiram com esta predefinição, podendo ter sido incluídas tarefas como, designadamente, observação de entrevistas de avaliação e seleção, nas quais poderia ter sido fornecido um eventual auxílio na observação de aspetos direcionados ao foro psicológico ou menos visíveis dos candidatos entrevistados ou até mesmo na formulação de questões a serem colocadas, relevantes na abordagem de aspetos mais subtis do candidato assim como outros métodos qualitativos de avaliação. Porém, dado o recorrer a empresas externas neste âmbito, por parte da instituição, a intervenção tornar-se-ia limitada e restrita.

### **3.6 Arquivo**

A ideia de preservar e guardar está presente desde o início da história do Homem, ainda que de uma forma inconsciente associada a uma transmissão de herança, os arquivos surgem e constituem-se, desde de sempre, memória das pessoas e instituições embora, com o decorrer dos tempos, este armazenamento de informação foi se atualizando e adaptando ao mundo e ao que a sua evolução exigia, tendo sido diversos os seus formatos. Hoje, aumentam os formatos assim como a informação capaz de ser guardada, na sua quantidade e diversidade (Reis, 2006). Entende-se o arquivo como o conjunto de documentos ou informações que são constantemente produzidos, recebidos e reunidos através de um processo de acumulação que decorre ao longo da realização das atividades sendo estes documentos, posteriormente, armazenados e mantidos ao longo do tempo (Flores, 2005; Rodrigues, 2006; Sá, 2004).

Segundo a Direção-Geral do livro, dos arquivos e das bibliotecas (2011), o arquivo é um meio de informação ilimitado, inesgotável e insubstituível que permite aceder a informação passada, de modo a representar-se uma poderosa ferramenta para a compreensão do presente e antecipação do que será o futuro. O arquivo é um recurso polifuncional, administrativo, operacional e informativo, transversal à sociedade sendo, nesta medida, pilar e sustento da transparência, constitui-se prova e testemunho de toda e qualquer atividade. Para além de ser vital no apoio e suporte à administração, às missões empresariais e organizacionais e, igualmente, às pessoas, sendo caminho conducente para a eficiência organizacional e preservação do património que é de todos.

No âmbito do arquivo, durante o estágio, processei as fichas avaliativas do ciclo 2017/2018 do SIADAP, documentação alusiva a baixas médicas, faltas, pedidos de acumulação de funções e de horários contínuos conjuntamente com as respetivas aprovações. Organizei arquivo referente a candidaturas aos diversos processos concursais em decurso e os já terminados, também foi mim operado o arquivo digital que consistiu na digitalização e

anexação SGP de toda a documentação necessária de modo a atualizar e colmatar falta de informação documental importante referente ao processo de cada colaborador. Por último, procedi à criação de etiquetas organizativas para o arquivo geral municipal.

Refletindo acerca da aprendizagem, da execução e do envolvimento desta atividade no estágio, o arquivo não constitui uma atividade pertencente às funções do psicólogo do trabalho. Porém, mesmo compreendendo esse facto, por outro lado, o arquivo é uma atividade que faz parte da vida e do quotidiano organizacional e então, nesta linha de raciocínio, qualquer trabalhador da área empresarial deverá saber, mesmo que num aspeto básico, processar arquivo. Assim sendo, esta atividade não é essencial à prática da Psicologia do Trabalho e das Organizações, mas poderá encarar-se como um campo extra que poderá ter alguma utilidade no dia-a-dia.

Ao fazer parte do estágio, o arquivo possibilitou conhecer documentos específicos de cada situação (faltas, pedidos, formulários, entre outros), viabilizou o acesso a informação acerca de como e o que é preciso para processar toda a parte burocrática dos processos inerentes à atividade dos Recursos Humanos. Além de que se tornou possível perceber e compreender a necessidade do arquivo para a organização, principalmente o arquivo físico, muitas vezes encarado como desnecessário e antiquado, levando em conta toda a tecnologia que hoje temos ao nosso dispor. Inicialmente, detive alguma dificuldade em assimilar de que forma este estava organizado, porém, com o decorrer do tempo, acabei por compreender de que forma tudo estava estruturado tornando-se cada vez mais intuitivo e prático.

## Capítulo IV

### Considerações Finais

O estágio curricular é, talvez, a etapa mais importante do ciclo académico, sendo também, ao nível da aprendizagem, a mais exigente e desafiante. O contacto direto com o contexto organizacional e a oportunidade de colocar em exercício os conhecimentos teóricos é imprescindível para a obtenção do “*know-how*”, fundamental à prática profissional futura. É através desta experiência e durante este trajeto que nos colocamos em confronto connosco próprios, encarando as nossas forças e limitações o que, sendo fundamental uma vez que nos permite amadurecer.

Relativamente à instituição de estágio e aos profissionais que me acompanharam e orientaram, estes foram desde do início demonstradores de uma excelente abertura para comigo apresentando-se o ambiente envolvente provedor de um enorme enriquecimento pessoal e profissional. Destaco neste sentido, o acompanhamento que me foi prestado pela minha equipa de trabalho e a transmissão de conhecimentos, estratégias e métodos de trabalho, de organização e de gestão de responsabilidades e adversidades. A oportunidade de estar inserida numa equipa coesa de profissionais com uma vasta experiência foi, sem dúvida, uma oportunidade enriquecedora ao nível da transmissão e troca mútua de conhecimentos e perspetivas, que não só contribuíram para um ambiente de estágio mais positivo, como também foram importantes na aquisição de novos conhecimentos. Destaco ainda a humildade e a empatia demonstradas ao longo de toda a experiência.

Em contra partida, como em qualquer experiência, existiram limitações ou pontos menos positivos que são igualmente importantes de referir e sobre os quais se deve, também, refletir. Neste sentido, cabe mencionar as demais temáticas que poderiam ter sido trabalhadas e outras sobre as quais gostaria de ter tido oportunidade de aprofundar a nível prático mas, que por circunstâncias derivadas do tempo de estágio ou que simplesmente não foram incluídas, não puderam ser concretizadas. Nomeadamente, na área do recrutamento e seleção gostaria de ter assistido a algumas das entrevistas de seleção, que apesar da permissão da instituição, por questões de agendamento não foi concretizável, ademais gostaria de ter auxiliado no processamento da entrada dos novos trabalhadores, que surgiria do processo de descentralização pela DGAL, que apesar de programada infelizmente, devido a prazos, também não se apresentou viável.

Partindo agora, de um prisma mais geral, fica claro que não foram desenvolvidas tarefas

ou atividades diretamente relacionadas com a Psicologia do Trabalho, sendo esta a principal limitação que destaco. Por isso, teria sido importante explorar temáticas e de desenvolver atividades e tarefas mais orientadas para a vertente humana, psíquica, emocional e psicológica dos colaboradores. Por outras palavras, atividades que me permitissem contribuir enquanto futura psicóloga, abordando questões direcionadas àquelas que compõem a ação e atuação de um psicólogo do trabalho. Deste modo, mesmo compreendendo e validando a coligação que existe entre ambas as áreas, é inevitável que a descentralização das tarefas daquele que é o âmbito da minha formação académica, não só pelas atividades em si desenvolvidas mas também pelo sentido que estas assumiram na sua realização, se conste uma relevante lacuna no que respeita ao cumprimento daqueles que seriam os objetivos práticos do estágio.

Em retrospectiva, apesar das limitações constatadas, considero que a experiência foi positiva, as aprendizagens foram imensas assim como os conhecimentos adquiridos enriquecedores. Destaco, indiscutivelmente, o bom ambiente de trabalho pelas pessoas que me acompanharam, pela autonomia que me foi proporcionada, pela confiança e incentivo, quer face às tarefas solicitadas e realizadas quer perante as minhas sugestões e ideias. Neste sentido, e dando por terminado este excelente período formativo, pleno de crescimento pessoal e profissional, considero que é o estágio académico um pilar indiscutível no meu desenvolvimento pessoal e naquela que será a minha construção enquanto futura psicóloga do trabalho e das organizações.

## Referências

- Aguinis, H.; & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-74
- Alves, J., Meneses, I., Pires, R. M., Milheiro, A. (2010). *Manual Prático/Guia Interpretativo: QUAR SIADAP 1,2 E 3 (1ªed.)*. Porto: IBEROGESTÃO.
- Araújo, R. R., & Sachuk, M. I. (2007). Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas Meanings attributed to labor and their implications in contemporary organizations. *REGE. Revista de Gestão*, 14(1), 53-66.
- Artigo 105º da LTFP 35/2014 de 20 de Junho. *Diário da República nº 117-I série*. Acedido em 16 de Fevereiro de 2020 em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/25676932/details/%20maximized>
- Artigo 123º da LTFP 35/2014 de 20 de Junho. *Diário da República nº 117-I série*. Acedido em 16 de Fevereiro de 2020 em: <https://dre.pt/pesquisa//search/25676932/details/maximized>
- Artigo 266º/1976 de 20 de Setembro da Lei constitucional. *Diário da República: n.º 218, Série I-A*. Acedido em 16 de Fevereiro em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/653562/details/normal?q=Lei+Constitucional+n.o+1%2F97+20%2F9>
- Aviso (extrato) n.º 631/2013 de 11 de Janeiro *Diário da República nº 8 –II série*. Município de Marco de Canaveses. Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/basic?q=Aviso+%28extrato%29+n%C2%BA+6%2F2013>
- Aviso (extrato) n.º 4064/2018 de 26 de Agosto *Diário da República nº 60 –II série*. Município de Marco de Canaveses. Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em: <https://dre.pt/home/-/dre/114921506/details/maximized>
- Aviso (extrato) n.º 7579/2019 de 26 de Agosto. *Diário da República nº 162 –II série*. Município de Marco de Canaveses. Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em: <https://dre.pt/home/-/dre/124201230/details/maximized>
- Bastos, A. V. B., & Galvão-Martins, A. H. C. (1990). O que pode fazer o psicólogo organizacional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 10(1), 10-18.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600.

- Benjamin, L. T., DeLeon, P. H., Freedheim, D. K., & Vandenbos, G. R. (2003). Psychology as a Profession. In D. K. Freedheim (Ed.). *Handbook of Psychology, Vol.1: History of Psychology*, (27-45). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ªed.). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Borges, L. O., Oliveira, A. C., & Morais, L. T. W. A. (2005). O exercício do papel profissional na Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 5(2), 101-139.
- Borges, L. D. O., & Yamamoto, O. H. (2014). Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 25- 72.
- Câmara Municipal do Marco de Canaveses. (2018). Balanço Social. Recuperado em: <https://www.cm-marco-canaveses.pt/servicos/recursos-humanos/#62-balanco-social>
- Câmara Municipal do Marco de Canaveses. (2019). Manual de Acolhimento.
- Carneiro, S. G. D. (2020). Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. *Revista Factus de Administração e Gestão*, 1(5), 49.
- Carvalho, A. M. (1999). Trabalho e higiene mental: processo de produção discursiva do campo no Brasil. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 133-156. doi: 10.1590/S0104-59701999000200007
- Cembranel, P., Smaneoto, C., Lopes, L. F. D., & Fabrício, A. (2011). Acidentes de trabalho e saúde do trabalhador: A importância do desenvolvimento de uma cultura da segurança. *Produção em Foco*, 1(1).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral- Cardoso, C. (2007). Comportamento Organizacional e gestão: Uma abordagem histórica, In M. P. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. Cabral- Cardoso, *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (pp.51-77). Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoria Geral da Administração* (pp. 33-52). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução á teoria geral da administração*. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas* (3.ª Ed). Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações* (4ª Ed.) São Paulo: Manole.
- De Miranda, R. L., & Wbatuba, B. B. R. (2017). A estratégia em processos de mudança organizacional: evolução e tendências. *Desenvolvimento Socioeconômico em Debate*, 4-21.



- Diário de Notícias, 4 de Abril de 2011. Acedido em 7 de Fevereiro em: <https://www.dnoticias.pt/hemeroteca/258105-inspecao-detecta-22-medicos-no-sns-suspeitos-de-violarem-regime-de-trabalho-MNDN258105>
- Diário de Notícias, 13 de Novembro de 2012. Acedido em 7 de Fevereiro em: <https://www.dn.pt/dossiers/sociedade/ensino-superior---grande-investigacao/noticias/professores-investigados-por-acumularem-universidades-2882595.html?id=2882595>
- Direcção – Geral dos Arquivos (2011). Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em <http://arquivos.dglab.gov.pt/boletim/>
- DGAEP- Direcção - Geral de Administração e do Emprego Público (2011). Acedido em 15 de Janeiro de 2020 de <http://www.dgap.gov.pt>
- Dutra, J.S. (2001). *Gestão por competências para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Expresso, 15 de Março de 2014. Acedido em 7 de Fevereiro em: <https://expresso.pt/sociedade/inspecao-acusa-mais-14-medicos-de-fraude-nos-horarios=f860882>
- Flores, A. (2005). A importância dos sistemas de arquivo na qualidade das informações empresariais. *Revista electrónica de contabilidade*, 1(3).
- Gil, A. C. (1985). O psicólogo e sua ideologia. *Psicologia: ciência e profissão*, 5(1), 12-17.
- Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do Trabalho e das Organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Revista Psicologia em Pesquisa*, 4(2).
- Greenwood, J., & Jovanovic, B. (1999). The IT revolution and the stock market. *National Bureau of Economic Research*, 35(3), 293-316.
- Griffin, M. A., Landy, F. J., & Mayocchi, L. (2002). Australian influences on Elton Mayo: the construct of reverie in industrial society. *History of Psychology*, 5(4), 356- 375. doi: 10.1037/1093-4510.5.4.356
- Jornal I, 22 de Março de 2014. Acedido em 7 de Fevereiro em: <https://ionline.sapo.pt/artigo/383706/gnr-abriu-processos-a-14-militares-por-fazerem-biscates?seccao=Portugal>
- Leão, L. H. (2012). Psicologia do Trabalho: aspectos históricos, abordagens e desafios atuais. *Estudos contemporâneos da subjetividade*, 22(2), 291-305
- Lei n.º 50/2018 de 16 de Agosto. *Diário da República n.º 157- I série*. Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/116068877/details/maximized>

- Lei 66-B/20017 de 28 de Dezembro de 2007. *Diário da Republica- I série*. Acedido em 15 de Janeiro de 2020 em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/227271/details/normal?q=Lei+n>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Ed.). Porto: Vida económica Editorial.
- Lopes, P. C. B., Stadler, C. C., & Kovalesski, J. L. (2009). *Gestão da mudança organizacional*. Publicatio UEPG: Ciências Sociais Aplicadas.
- Koppes, L. L. (2003). Industrial-Organizational Psychology. In D. K. Freedheim (Ed.). *Handbook of Psychology, Vol. 1: History of Psychology*, (367-389). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Klein, A. (1998). *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseado em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Madureira, C. N. G. (2016). Sistema integrado de avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP): balanço de uma década. *Economia & Empresa*, 20, 172-194.
- Mesquita, L. A., Pozzebon, M., & Petrini, M. (2020). Construindo Espaços de Interação Social a partir de Relações e Práticas de Trabalho Compartilhado. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(2), 181-196.
- Mintzberg, H. (1996). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Porto: Círculo de leitores Dom Quixote.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2011). Código Deontológico Da Ordem Dos Psicólogos Portugueses. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses. Disponível em Dezembro de 2014 em: [https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo\\_deontolaogico.pdf](https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/caodigo_deontolaogico.pdf)
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2013). OPP envia carta às mil maiores empresas em Portugal. Disponível em Outubro de 2013 em: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/1065>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). O perfil dos Psicólogos do Trabalho. Disponível em Julho de 2015 em: <http://recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio/estudo/o-perfil-dos-psicologos-do-trabalho>
- Petrini, M., Freitas, C. S., & Silveira, L. M. (2017). A proposal for a typology of sharing economy. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 39-62.

- Pinheiro, L. R. S., Mário, C. L., & Giacomini, M. (2012). A atuação do psicólogo organizacional e do trabalho no norte do Rio Grande do Sul. *Revista Perspectiva, Erechim*, 36(136), 123-132.
- Reis, L. (2006). O arquivo e arquivística evolução histórica. *Biblios*, 7(24).
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Silabo.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J., & Dantas, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Rodrigues, A. M. L. (2006). A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. *Perspectivas em ciência da informação*, 11(1), 102-117.
- Sampaio, J. D. R. (1995). As três faces da psicologia do trabalho. *Psique*, 5(1), 60-66.
- Silva, G. A. V. (1992). Arquitetura social: o propósito da psicologia organizacional. In Conselho Regional de Psicologia, 4ª Região (Ed.), *Psicologia: possíveis olhares, outros fazeres*. Belo Horizonte: CRP 4ª região.
- Sá, A. (2004). *Refrescando a Memória – Arquivo e gestão da informação*. Comunicação apresentada no II Congresso Ibérico das Ciências da Comunicação. Covilhã.
- Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do Trabalho em três faces. In I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Orgs.), *Psicologia do Trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos* (pp. 19-40). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Santos, P. L., Traub, L., & Tieze, C. (2011). Psicologia Organizacional e do Trabalho: Conceitos Introdutórios. *Psicologia*, 1-7.
- Tonetto, A. M., Amazarray, M. R., Koller, S. H., & Gomes, W. B. (2008). Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 20(2), 165-173.
- Zanelli, J. C. (2002). Situação da Formação e das Atividades e Trabalho. In J.C. Zanelli, *O Psicólogo nas organizações de trabalho* (pp. 11-41). Porto Alegre: Artmed.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A. V. B. (2014). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2*. AMGH Editora

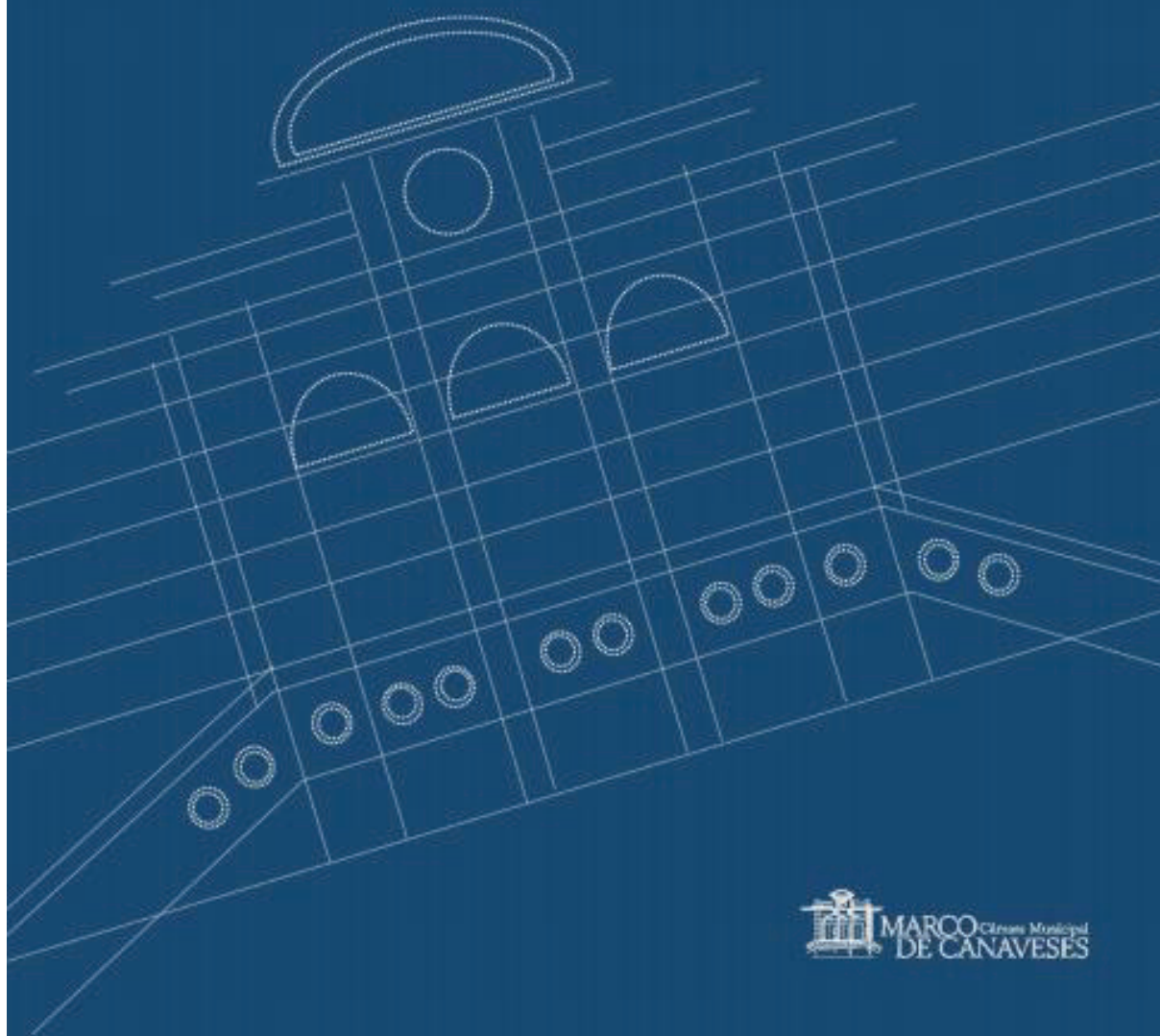
## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Manual Explicativo do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP 3)**

# MANUAL SIADAP 3

CÂMARA MUNICIPAL DE MARCO DE CANAVESES



## 1. O que é o SIADAP 3?

O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública, que integra 3 subsistemas, Siadap 1 – Serviços, Siadap 2 – Dirigentes e o Siadap 3, criado para avaliar o desempenho do **trabalhador**.

## 2. Quais são os **objetivos** do SIADAP 3?

|             |  |
|-------------|--|
| Promover    | a fixação de objetivos e metas de trabalho,<br>a motivação dos trabalhadores,<br>a participação dos trabalhadores no processo de melhoria contínua |
| Desenvolver | práticas de avaliação e auto-avaliação,<br>competências,<br>a orientação para a obtenção de resultados.  |
| Identificar | as necessidades de formação e pontos de melhoria,<br>o potencial de evolução dos trabalhadores   |
| Reconhecer  | distinguir e valorizar os trabalhadores pelo seu desempenho e resultados obtidos.  |

## 3. Qual é **periodicidade** da avaliação?

A avaliação de desempenho dos trabalhadores é de carácter bienal e refere-se ao desempenho dos trabalhadores nos 2 anos civis anteriores.

## 4. Quais são os **parâmetros** de avaliação?

**Objetivos** - Avalia o cumprimento dos objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica.

**Competências comportamentais** - Avalia as características pessoais, os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função.

→ No início de cada ciclo avaliativo são fixados **um mínimo de três e um máximo de sete objetivos**.

→ O parâmetro relativo a **Competências** assenta em competências previamente escolhidas para cada trabalhador em número **não inferior a 5**.

→ Para cada objetivo, são definidos e atribuídos indicadores que servirão de medida para verificar o cumprimento ou não dos objetivos. Por sua vez, a cada indicador serão descritos critérios de superação que, como o nome indica, são metas diretas, simples e concretas definidas no tempo através de prazos, que permitem a quantificação da concretização de cada objetivo estipulado.

EXEMPLO:

| Objetivo 1   | Indicador   | Critérios de Superação  |
|--|---|---|
| Realizar atividades no âmbito da sensibilização para a segurança no trabalho | Nº de atividades desenvolvidas durante o ciclo avaliativo | Supera se: Mais de 3 atividades<br>Atinge se: Realizar 3 atividades<br>Não atinge se: Menos de 3 atividades |

## 5. Como se processa a avaliação dos parâmetros?

A cada objetivo individual e a cada competência do trabalhador é atribuída uma pontuação de 1 até 5 pontos consoante o seu cumprimento ou não. No final, a média aritmética dos pontos totais de cada um dos parâmetros corresponde à nota final do parâmetro correspondente.

|  |          |
|--|----------|
| Objetivo superado                          | 5 pontos |
| Competência demonstrada a um nível elevado |          |
| Objetivo atingido                          | 3 pontos |
| Competência demonstrada                    |          |
| Objetivo não atingido                      | 1 ponto  |
| Competência não demonstrada                |          |

## 6. Como se conclui qual é o nível de desempenho final?

A soma das duas vertentes compõem a avaliação final do trabalhador sendo que:

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Componente dos resultados/objetivos | 60% |
| Componente comportamental           | 40% |

**ASSIM,** O desempenho do trabalhador pode ser avaliado como, relevante, adequado ou inadequado, sendo que, à nota atribuída equivalem pontos conforme tabela abaixo, permitindo ao trabalhador a obtenção, ou não, de pontos. Com a acumulação de 10 pontos, há lugar a uma alteração de posicionamento remuneratório.

| Pontuação obtida | Nota qualitativa | Pontuação para alteração de posicionamento |
|------------------|------------------|--|
| 4 a 5 pontos     | Relevante        | + 4 pontos finais                          |
| 2 a 3,999 pontos | Adequado         | + 2 pontos finais                          |
| 1 a 1,999 pontos | Inadequado       | - 1 ponto                                  |

## 7. Quais são os intervenientes no processo de avaliação do trabalhador?

| INTERVENIENTE                     | FUNÇÃO NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO  |
|-----------------------------------|--|
| Avaliado                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participa na negociação da criação dos objetivos, competências e indicadores de medida;</li> <li>Realiza a auto-avaliação;</li> </ul>   |
| Avaliador                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Negocia os objetivos;</li> <li>Monitoriza e revê os objetivos negociados;</li> <li>Avalia os trabalhadores;</li> <li>Justifica as avaliações de desempenho relevantes e inadequadas.</li> </ul>   |
| Dirigente máximo                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Homologação e gestão das reclamações, se for caso.</li> </ul>   |
| Conselho coordenador da avaliação | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer as diretrizes para uma aplicação objetiva e harmónica do Siadap;</li> <li>Estabelecer orientações gerais relativamente à escolha e fixação de objetivos, indicadores, competências e critérios de superação;</li> <li>Estabelecer o número de objetivos e competências;</li> <li>Garantir a diferenciação de desempenhos, cabendo-lhe validar as avaliações de desempenho relevante e inadequado, bem como proceder ao reconhecimento de desempenho excelente;</li> <li>Emitir pareceres sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes avaliados.</li> </ul> |
| Comissão Paritária                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Exerce competência consultiva, junto ao órgão executivo, para apreciação das propostas de avaliação dadas a conhecer aos trabalhadores avaliados, antes da homologação.</li> </ul>  |



## 8. Quais são as etapas do processo de avaliação?

| ETAPA   | O QUE SE FAZ   | INTERVENIENTES                                | DATA   | OBJETIVOS  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Etapa 1</b><br>Auto-avaliação                                  | Preenchimento da ficha de auto-avaliação   | Avaliado                                      | 1ª Quinzena de Janeiro   | 1. Envolver o avaliado no processo de avaliação e identificar oportunidades de desenvolvimento profissional;<br><br>2. Análise pelo avaliador, se possível com o avaliado, com carácter preparatório à atribuição da avaliação, não constituindo, por isso, componente vinculativa da avaliação de desempenho. |
| <b>Etapa 2</b><br>Avaliação                                       | Preenchimento da ficha de avaliação  | Avaliador                                     | 1ª quinzena de Janeiro   | Apresentação nas reuniões de harmonização das avaliações   |
| <b>Etapa 3</b><br>Harmonização das propostas de avaliação         | Reuniões   | Conselho Coordenador da Avaliação (CCA)       | 2ª quinzena de Janeiro   | Proceder à análise das propostas de avaliação e à sua harmonização de forma a assegurar o cumprimento das percentagens relativas à diferenciação de desempenhos, transmitindo, se for necessário, novas orientações aos avaliadores.   |
| <b>Etapa 4</b><br>Reunião de avaliação                            | Entrevista com o avaliado  | Avaliador e avaliado                          | Durante o mês de Fevereiro, início de funções ou início de cada ciclo avaliativo.  | 1. Dar conhecimento ao avaliado da avaliação feita pelo avaliador;<br><br>2. Analisar a evolução do trabalhador;<br><br>3. Contratar os objetivos e respetivos indicadores.  |
| <b>Etapa 5</b><br>Validação e reconhecimento                      | Reuniões (CCA) Pode ser convidado a reformular a proposta de avaliação (avaliador)                             | Avaliador e Conselho Coordenador da Avaliação | Março  | Validação das propostas de avaliação com menções de desempenho relevante e de desempenho inadequado e reconhecimento de desempenho excelente   |
| <b>Etapa 6</b><br>Tomada de conhecimento da proposta de avaliação | -Facultativamente pode requerer intervenção da comissão paritária (avaliado)<br>- Parecer (Comissão Paritária) | Avaliado e comissão paritária                 | -No prazo de 10 dias úteis após conhecimento da proposta de avaliação (Avaliado)<br>-No prazo de 10 dias úteis após solicitação (comissão paritária) | 1. Contestar, de forma fundamentada, a proposta de avaliação (avaliado);<br><br>2. Relatório fundamentado com proposta de avaliação (Comissão Paritária).  |
| <b>Etapa 7</b><br>Homologação                                     | Homologação das avaliações   | Dirigente Máximo                              | Até 30 de Abril  | Homologação das avaliações   |
| <b>Etapa 8</b><br>Reclamação                                      | Contestar, de forma fundamentada, a avaliação obtida.  | Avaliado                                      | No prazo de 5 dias úteis após tomar conhecimento da avaliação  | Reclamação   |
| <b>Etapa 9</b><br>Decisão da Reclamação                           | Decisão sobre a reclamação apresentada   | Dirigente máximo                              | No prazo de 15 dias úteis após receção da reclamação   | Decisão face à reclamação apresentada  |

**Atenção:** Se pretender fundamentar a auto-avaliação, por meio de anexos, estes não poderão ultrapassar as 2 páginas, de modo a comprovar de forma simples e direta o seu ponto de vista.

## **ANEXO 2**

### **Manual de utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD)**

## Manual de Utilização do SAD (Sistema de Avaliação de Desempenho)

Para lançar OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA:

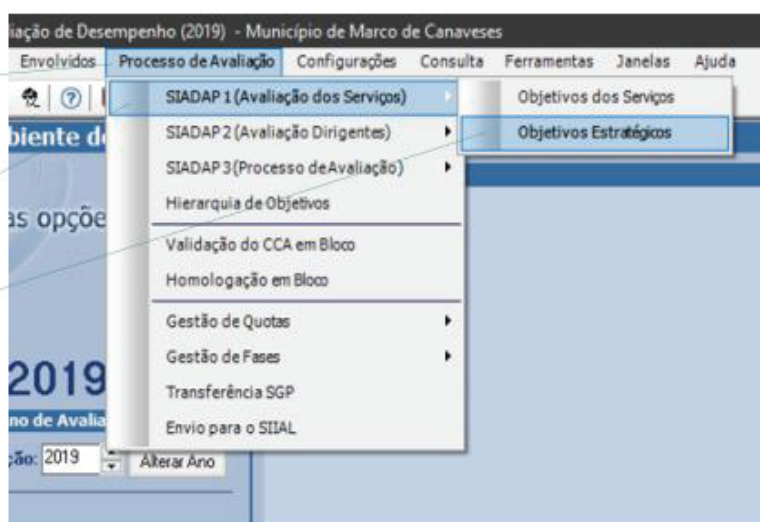
1º passo-Abrir a aplicação SAD



2º passo - Selecionar  
“Processo de Avaliação”

3º passo - Selecionar  
“SIADAP1”

4º passo – Selecionar  
“Objetivos Estratégicos”



**5º passo - Selecionar “Divisão (CTTI)”**  
**EX: DAJF (CTTI)**

**6º passo - Selecionar “Atribuir Objetivos”**

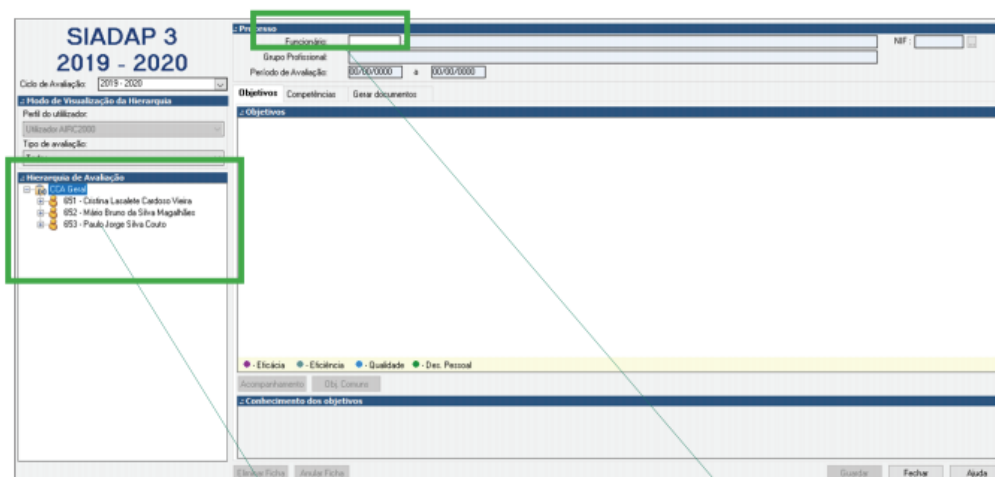
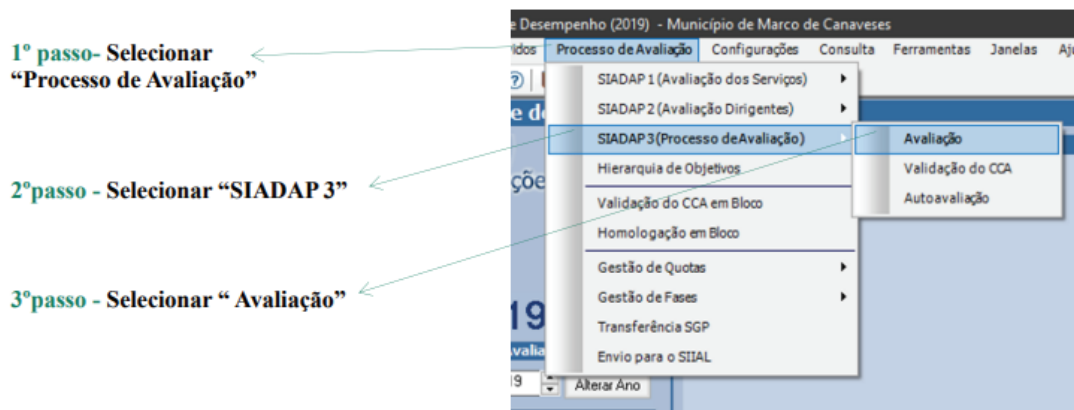
**7º passo - No campo “SIGLA”: Colocar Sigla da divisão (consoante o objetivo)**  
**EX: DAJF 01- Primeiro objetivo a ser lançado**

**8º passo – Inserir o objetivo a lançar**

**8º passo – Copiar todos os objetivos da unidade orgânica para o separador “Resumo Objetivos”**

**GUARDAR SEMPRE no final de lançar cada objetivo!**

Para lançar **OBJETIVOS INDIVIDUAIS DE TRABALHADORES:**



**SIADAP 3**  
**2019 - 2020**

Ciclo de Avaliação: 2019 - 2020

Modo de Visualização da Hierarquia: Perfil do utilizador

Perfil do utilizador: [Selecione ARS2000]

Tipo de avaliação: Todos

Hierarquia de Avaliação

- CSA Geral
  - 651 - Cidina Lapaletta Cardoso Viera
  - 183 - Alexandre Rodrigo Freitas de A
  - 298 - Alina Nelando Viera da Silva >
  - 463 - Anabela Pereira Gomes > (1 -
  - 316 - António Coelho Ferreira > (1 -
  - 540 - Carlos Alberto Magalhães de S
  - 643 - Fernando Alberto Pedreiro e S
  - 398 - João Paulo Afonso Maricato >
  - 180 - Joaquim José do Couto Pinto >
  - 652 - Joaquim José Silva Fonseca L
  - 495 - Jorge Filipe de Sousa Guedes
  - 431 - José Emanuel Mendes Ribeiro >
  - 173 - José Joaquim Teixeira Nogueira**
  - 228 - Mão Jorge Gualdes de Azev
  - 420 - Nelson Marino Vieira Guimarães
  - 642 - Nuno Miguel Ferreira Pereira
  - 523 - Nuno Miguel Pinto (Bento > (
  - 289 - Paulo Jorge Pereira Santos > (
  - 1036 - Tânia Alexandra da Silva Ag
  - 518 - Vânia Lúcia Monteiro da Silva
  - 652 - Mário Bruno da Silva Magalhães
  - 671 - Paulo Jorge Silva Truin

Observações...

Processo >> Fase de avaliação 1 - Definição de objetivos

Funcionário: 173 - José Joaquim Teixeira Nogueira

Grupo Profissional: Assistente Operacional

Período de Avaliação: 01/01/2019 a 31/12/2020

NIF: 631912089

SIADAP 3

Editar Cabeçalho

Objetivos Competências Gerar documentos

Objetivos

Abair

Comunicação dos objetivos

Avaliador(a): 00/00/0000

Funcionário(a): 00/00/0000

Eliminar Ficheiro Anular Ficheiro Outras Fichas...

Guardar Fechar Ajuda

**5º passo - Selecionar "Atribuir"**

Objetivos da Avaliação

Objetivo Nº 1

Importar Objetivo

- Bolsa de Objetivos Avaliador
- Bolsa de Objetivos Geral
- Objetivos Superiores - Associe
- Objetivos Superiores - Copie

Novo Obj. Importar Obj. Replicar Sel. Replicar Todos

Detalhes dos Objetivos da Avaliação

Designação

Indicador(es) de medida: Exponer Critérios

| Sigla | Nome        | Tipo | Formula    | Peso       |
|-------|-------------|------|------------|------------|
| Prato | V. Original | Meta | Cumprir ou | Superar ou |

Nenhum Indicador Associado

0 - Indicadores Total: 0,0 %

Novo Ind. Importar Ind. Remover Ind. Analisar Detalhes

Descrição dos Indicador(es) de Medida:

Descrição do Critério de Superação:

Taxa de realização:

Cumprir: 0 % Superar: 0 %

Monitorizações

Guardar Fechar Ajuda

**5º passo - Selecionar "importar objetivo"-----> Bolsa de objetivos do Avaliador**

**Lista de Objetivos de 2019**

Avaliador: 001 - Cristina Lacerda Cardoso Vieira  
 Coadjuvante: Todos  
 Públicos: ☐

**Lista de Objetivos**

| Designação   | Selecionar               |
|--|--------------------------|
| CRD 1<br>Procedimentos normais ao funcionamento do CRD   | <input type="checkbox"/> |
| CRD 2<br>Camação de animais (felinos e/ou canídeos)  | <input type="checkbox"/> |
| CRD 3<br>Fazer o inventário dos estabelecimentos existentes no município - talhos e peixarias - e manter atualizado esse registo | <input type="checkbox"/> |
| CRD 4<br>Incrementar a celeridade nos processos administrativos recebidos na unidade orgânica                                    | <input type="checkbox"/> |
| CRD 4<br>Apresentar um plano de Votozão  | <input type="checkbox"/> |
| CRD 5<br>Assegurar as medidas de profilaxia médico-sanitária derivadas da legislação em vigor                                    | <input type="checkbox"/> |
| CRD 5<br>Incremento da qualidade na gestão dos processos administrativos do CRD  | <input type="checkbox"/> |
| CRD1<br>Assegurar a provisão na manutenção e limpeza do CRD  | <input type="checkbox"/> |
| CRD2<br>Assegurar a manutenção dos espaços ajardinados do CRD  | <input type="checkbox"/> |
| CRD3<br>Cumprimento das regras de higiene e segurança no trabalho  | <input type="checkbox"/> |
| CRD6<br>Cumprimento das regras de higiene e segurança no trabalho  | <input type="checkbox"/> |
| 71 - Objetivo(s)   | <input type="checkbox"/> |

**Objetivo**

Avaliador: 001 - Cristina Lacerda Cardoso Vieira  
 Coadjuvante: Nenhum coadjuvante atribuído  
 Sigla: CRD 1  
 Designação: Procedimentos normais ao funcionamento do CRD

Indicador(s) de medida: [Escolha todos](#) [Selecionar...](#)  
 - Número de entradas de animais vivos e cadáveres/ Número de saídas e/ou adoções

Objetivo de: ☒ Eficácia ☐ Eficiência ☐ Qualidade ☐ Desenvolvimento Pessoal

☐ Público [Ver dependências](#)

Adicionar Anos Anteriores Botas Recusar

Devolver ☒ Selecionar automaticamente objetivos novos ao guardar

Guardar Fechar Ajuda

**6º passo - Selecionar os objetivos a atribuir-----> DEVOLVER**

**Definição de objetivos de avaliação**

**Objetivos de Avaliação**

- Objetivo Nº 1  
CRD 1  
Procedimentos normais ao funcionamento do CRD  
Número de entradas de animais vivos e cadáveres. Número de saídas e/ou adoções
- Objetivo Nº 2  
CRD 2  
Camação de animais (felinos e/ou canídeos)  
Número de ações realizadas durante o ano (até 31 de dezembro)
- Objetivo Nº 3  
CRD 3  
Fazer o inventário dos estabelecimentos existentes no município - talhos e peixarias - e manter atualizado esse registo  
Número de estabelecimentos contemplados durante o ano (até 31 de dezembro)
- Objetivo Nº 4  
CRD 4  
Incrementar a celeridade nos processos administrativos recebidos na unidade orgânica

**Definição dos Objetivos de Avaliação**

Sigla: CRD 1  
 Tipo de Objetivo: Objetivo de Eficácia  
 Designação: Procedimentos normais ao funcionamento do CRD

Indicador(s) de medida: [Escolha todos](#)

| Sigla | Peso     | V. Original | Meta | Cumprir se | Supera | Peso |
|-------|----------|-------------|------|------------|--------|------|
| 1     | 100/1000 | 1           | 1    | 1          | 1      | 100  |

**1 - Indicador** ☒ Ind. Manual **Total: 0.0 %**

Novo Ind. Importar Ind. Recusar Ind. [Analisar detalhes...](#)

Descrição dos Indicador(s) de Medida:  
 Número de entradas de animais vivos e cadáveres. Número de saídas e/ou adoções

Descrição do Critério de Superação:

Taxas de realização:  
 Cumprir:  % Supera:  %

Guardar Fechar Ajuda

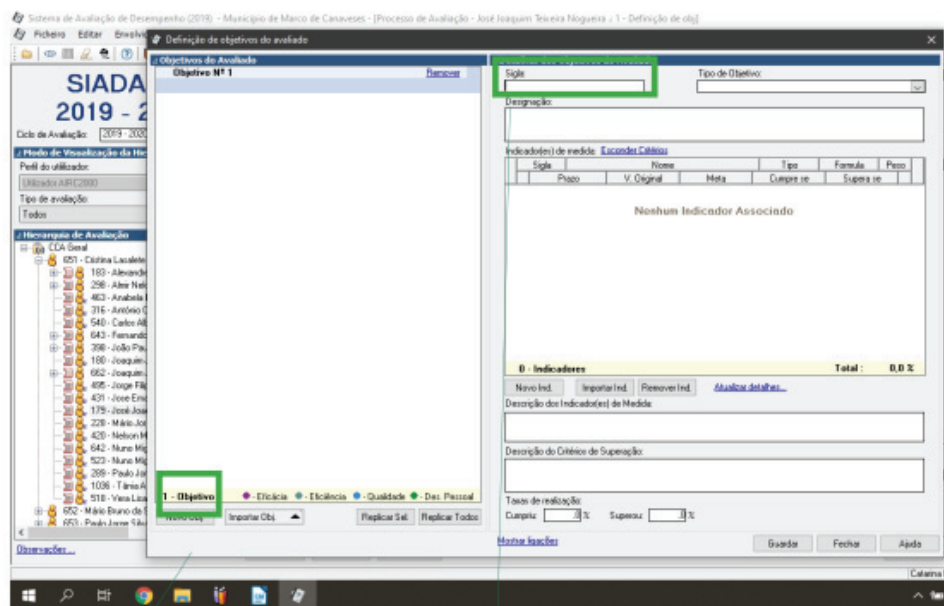
**7º passo - Colocar peso do indicador- 100%!**

**No caso de mais que um indicador colocar a percentagem correspondente a cada um( ex: 60% / 40%)**

**8º passo - Colocar a descrição dos critérios de superação (Supera se; Atinge se; Não atinge se) NOTA!**

**9º passo - Selecionar "Guardar" seguido de "Fechar"**

**No caso de os objetivos ainda não terem sido criados, procede-se aos seguintes passos:**



**1º passo - Seleccionar “Novo Objetivo”**

**2º passo - Colocar no campo “sigla” a sigla da divisão + 01, 02 , consoante o nº do objetivo a ser lançado. EX: “DASDE 01”**

**NOTA:** No caso de já existirem objetivos da unidade lançados na bolsa do avaliador é aconselhado que se continue a partir da numeração do último objetivo lançado.



Sistema de Avaliação de Desempenho (2018) - Município de Marco de Canaveses - (Processo de Avaliação - José Joaquim Teixeira Nogueira) - 1 - Definição de obj

Definição de objetivos do avaliado

Objetivo Nº 1

Detalhes dos Objetivos do Avaliado

Sigla:  Tipo de Objetivo:

Designação:

Indicador(es) de medida:

| Sigla                      | Nome        | Tipo | Formula    | Peso      |
|----------------------------|-------------|------|------------|-----------|
| Peso                       | V. Original | Meta | Cumprir se | Supera se |
| Nenhum indicador associado |             |      |            |           |

0 - Indicações Total: 0,0 %

Novo Ind. Excluir Ind. Remover Ind. Atualizar detalhes...

Descrição dos Indicador(es) de Medida:

Descrição da Criterio de Superação:

Taxas de avaliação: Cumprir:  % Supera:  %

Mostrar indicações

Guardar Fechar Ajuda

**3º passo – Colocar a descrição do/dos indicador/es de medida**

**4º passo - Colocar a descrição dos critérios de superação (Supera se; Atinge se; Não atinge se)**

**5º passo - Colocar o tipo de objetivo (Eficácia; Eficiência ou Qualidade)**

**Definição de objetivos do avaliado**

**Objetivo Nº 1**

**Detalhes dos objetivos do avaliado**

Designação: \_\_\_\_\_

Indicador(es) de medida: **Exatidão Crítica**

| Signo | Nome       | Tipo      | Formula   | Peso |
|-------|------------|-----------|-----------|------|
| +     | 00/00/0000 | Indicador | Indicador | 1    |

**1 - Indicador** Total: 0,0 %

Novo Ind. Importar Ind. Remover Ind. [Analisar detalhes...](#)

Descrição dos indicadores de medida: \_\_\_\_\_

Descrição do Critério de Superação: \_\_\_\_\_

Taxa de realização: \_\_\_\_\_

Cumpr. \_\_\_\_\_ % Superior: \_\_\_\_\_ %

[Mostrar opções](#) [Guardar](#) [Fechar](#) [Ajuda](#)

5º passo - Colocar o peso do indicador

6º passo - Colocar o indicador correspondente

7º passo - Guardar

Para lançar **COMPETENCIAS DOS TRABALHADORES**:

**SIADAP 3 2019 - 2020**

**Processo de avaliação: 1 - Definição de objetivos**

Funcionário: 173 José Joaquim Teixeira Nogueira

Grupo Profissional: Assistente Operacional

Período de Avaliação: 01/01/2019 a 31/12/2020

**Objetivo: Competências**

**Competências**

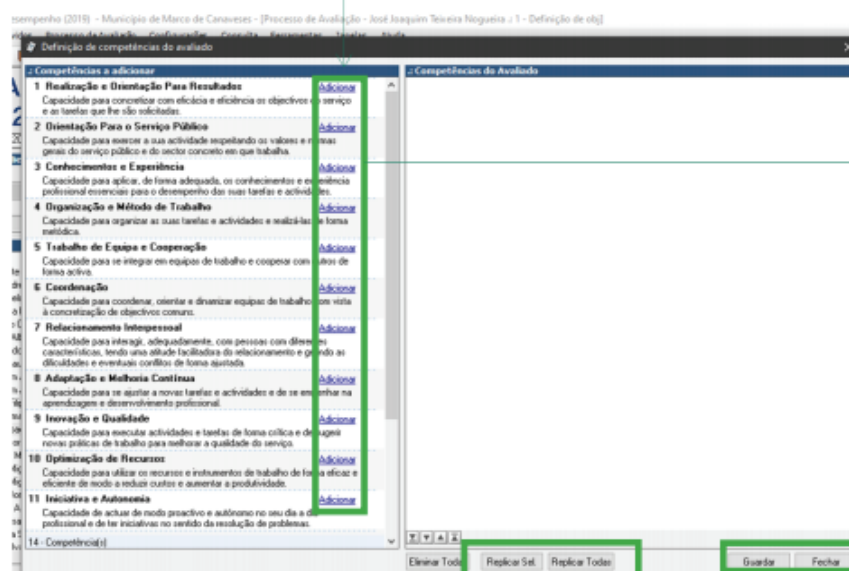
**Atribuir**

**1º passo - Selecionar "ATRIBUIR"**

**Eliminar Ficha** **Analisar Ficha** **Outra Ficha** **Guardar** **Fechar** **Ajuda**

1º passo - Selecionar "ATRIBUIR"

## 2º passo - Selecionar “Competências”



3º passo -  
“Adicionar” as  
competências a  
atribuir

4º passo -  
“Guardar” e  
“Fechar”

**Nota:** Quando criados e atribuídos os objetivos de um trabalhador, é possível replica-los para outros trabalhadores que seja pretendido que tenham atribuídos objetivos iguais. Podem ser replicados todos os objetivos ou apenas 1 em particular. O mesmo pode ser feito para a atribuição de competências.

Para isso, procede-se aos seguintes passos:

## 1º passo - Selecionar “Replicar Sel.” ou “Replicar Todos”



Para replicar apenas objetivos  
selecionados

Para replicar TODOS os  
objetivos do trabalhador

2º passo - Selecionar os  
trabalhadores para os quais se deseja  
replicar os objetivos

2º passo - Guardar

The screenshot shows a window titled "Selecionar os avaliados" (Select the evaluated). It contains a table with columns: "ID", "Nome", "Objetivo", and "Competência". The table lists 20 employees. A green box highlights the "Selecionar" button at the bottom right. Arrows point from the text labels to the selection checkboxes and the "Selecionar" button.

| ID  | Nome   | Objetivo     | Competência |
|-----|--|--------------|-------------|
| 42  | Joaquim de Sousa Teixeira Carneiro           | Reformulação | Negociados  |
| 86  | Joaquim António Ribeiro Pinto                | Reformulação | Negociados  |
| 144 | José Carlos Pinto Riquelme                   | Reformulação | Negociados  |
| 196 | Teresa Laura de Sousa Monteiro               | Reformulação | Negociados  |
| 197 | Sara da Natividade da Silva Moreira de Sousa | Reformulação | Negociados  |
| 234 | Verónica Alexandra Leite de Sousa Moreira    | Reformulação | Negociados  |
| 306 | António Ribeiro Teixeira                     | Reformulação | Negociados  |
| 337 | Amândio Duarte Teixeira da Silva             | Reformulação | Negociados  |
| 348 | Carlos Miguel Pinto Ferreira                 | Reformulação | Negociados  |
| 376 | Rui Miguel Barbosa de Matos                  | Reformulação | Negociados  |
| 399 | Luiz António Pereira Antunes                 | Reformulação | Negociados  |
| 405 | Isilda Alexandra Carvalho de Faria           | Reformulação | Negociados  |
| 422 | Manuel Fernando Pereira do Magalhães         | Reformulação | Negociados  |
| 430 | Cidália Maria Teixeira da Mota               | Reformulação | Negociados  |
| 436 | Susana Patrícia Barbosa de Matos             | Reformulação | Negociados  |
| 470 | António José Pereira dos Reis                | Reformulação | Negociados  |
| 476 | Calisto Ivone Amor Nogueira                  | Reformulação | Negociados  |
| 489 | Nuno Bernardino Pinto Pereira Monteiro       | Reformulação | Negociados  |
| 495 | José Manuel da Silva Moreira                 | Reformulação | Negociados  |

At the bottom, there are buttons: "Devolver", "Fechar", and "Ajuda". A green box highlights the "Selecionar" button. There are also input fields for "Cumpriu" and "Supere" with percentage signs.

## **ANEXO 3**

### **Exemplar de Ficha de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3)**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**TRABALHADORES (SIADAP 3)**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO**

**Município de Marco de Canaveses**

SERVIÇO

**Dep. Financeiro, Economico e Social**

|     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| NIF |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

(A preencher pelo avaliador)

|           |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Avaliador |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cargo     |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| NIF       | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|           |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Avaliado           |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Categoria/carreira |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Unidade Orgânica   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| NIF                | <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                      |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
| Período em avaliação |  | a |  |
|----------------------|--|---|--|

**1. OBJETIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA**

Descrição dos objetivos da unidade orgânica

|              |  |
|--------------|--|
| Objetivo 1 - |  |
| Objetivo 2 - |  |
| Objetivo 3 - |  |
| Objetivo 4 - |  |

## 2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

### 2.1 RESULTADOS:

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

| Descrição do Objetivo<br>Determinação do(s) Indicador(es) de Medida e Critérios de Superação |                            |  | Avaliação                             |                                       |   |
|--|----------------------------|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|
|  |                            |  | Objetivo<br>superado<br>(Pontuação 5) | Objetivo<br>atingido<br>(Pontuação 3) | Objetivo não<br>atingido<br>(Pontuação 1) |
| 1  | Objetivos                  |  |                                       |                                       |   |
|  | Indicador(es)<br>de medida |  |                                       |                                       |   |
|  | Critérios de<br>superação  |  |                                       |                                       |   |
| 2  | Objetivos                  |  |                                       |                                       |   |
|  | Indicador(es)<br>de medida |  |                                       |                                       |   |
|  | Critérios de<br>superação  |  |                                       |                                       |   |

|   |                         |  |                        |  |  |
|---|-------------------------|--|------------------------|--|--|
| 3 | Objetivos               | Desenvolvimento do Plano de Atividades do Museu da Pedra |                        |  |  |
|   | Indicador(es) de medida |  |                        |  |  |
|   | CrITÉrios de superaÇão  |  |                        |  |  |
|   |                         |  | Pontuação do Parâmetro |  |  |

Avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_,

Avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_,

Os objetivos n. (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_/\_\_/\_\_ constando de anexo a esta ficha

Avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_,

Avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_,



## 2.2 COMPETÊNCIAS:

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

| Competências escolhidas |   | Avaliação  |                                       |  |
|-------------------------|---|--|---------------------------------------|--|
| N.º                     | Designação  | Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5) | Competência demonstrada (Pontuação 3) | Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1) |
| 2                       | <b><u>Orientação Para o Serviço Público</u></b><br>Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os princípios éticos e valores do serviço público e do sector concreto em que se insere, prestando um serviço de qualidade.               |  |                                       |  |
| 3                       | <b><u>Conhecimentos e Experiência</u></b><br>Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional, essenciais para o desempenho das tarefas e actividades.   |  |                                       |  |
| 4                       | <b><u>Organização e Método de Trabalho</u></b><br>Capacidade para organizar a sua actividade, definir prioridades e realizá-la de forma metódica.   |  |                                       |  |
| 5                       | <b><u>Adaptação e Melhoria Contínua</u></b><br>Capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais e de se empenhar, de forma permanente, no desenvolvimento e actualização técnica.  |  |                                       |  |
| 8                       | <b><u>Inovação e Qualidade</u></b><br>Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho, com vista ao aumento da qualidade do serviço prestado.   |  |                                       |  |
| 11                      | <b><u>Iniciativa e Autonomia</u></b><br>Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativa no sentido da resolução de problemas.   |  |                                       |  |
| 13                      | <b><u>Responsabilidade e Compromisso Com o Serviço</u></b><br>Capacidade para compreender e integrar o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e disponível. |  |                                       |  |

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

|                        |  |
|------------------------|--|
| Pontuação do Parâmetro |  |
|------------------------|--|

Avaliador, em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ,

Avaliado, em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ ,